الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جـامعة منتـــوري - قسنطينـــة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علـم الاجتماع

رقم التسجيـل :................

دور القيادة المباشرة في رضا العمال

دراسة حالة مركب المنسوجات - باتنة

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنمية

إعـــداد الطالـــب :

- حكيـــم أعــــراب

إشراف الأستاذ الدكتور:

فضيـل دليـــو

لجنة المناقشـة:

تاريخ المناقشة:..........

أ.د.رابح كعباش.	أستاذ التعليم العالي.	جامعة منتوري قسنطينة	رئيسا
أ.د.فضيل دليلو.	أستاذ التعليم العالي	جامعة منتوري قسنطينة	مشرف و مقرر
د.يوسف عنصر.	أستاذ محاضر.	جامعة منتوري قسنطينة	عضو
د. نجيب بولماين	أستاذ محاضر.	جامعة منتوري قسنطينة	عضو

السنة الجامعية: 1428-1429هـ/ 2007-2008

شكر وتقدير

يسعدني جدا أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان إلى الأستاذ

الدكتور: فضيـــــل دليـــــو، الذي كان لي نعم السند ونعم الموجه

لإتمام هذا البحث المتواضع.

كما يسرني ان أتقدم إلى كل الأساتذة الذين أمدوني بالدعم المعنوي

والتوجيه العملي لإنجاز هذه المذكرة بأصدق آيات الامتنان، واخلص

عبارات التقدير كما أتقدم بالشكر إلى الإدارة وعمال مركب

المنسوجات باتنة الذين كانوا معي في الموعد ولم يبخلوا علي بكل

ما أطلبه منهم

حكيم أعراب

مقـــــــدمــــــــــــة :

قد مرت إدارة المؤسسات و قيادتها بمراحل متعددة حيث كانت الإدارة في البداية تعتمد على العنف و استعمال الشدة و كان الرجل القائد يشعر في قراره نفسه أنه رمز القوة والسيادة، و أن نجاحه في الإدارة و القيادة يتوقف على هيبته و تخويف مرؤوسيه ومحاسبتهم على كل كبيرة و صغيرة و التاريخ حافل بالأمثلة التي تؤكد هذا الاتجاه.

ومع مرور الوقت و بداية تشكل الوعي الجماعي للمرؤوسين من جهة و ازدياد اهتمام القادة بتحسين أدائهم من أجل مواجهة كل التحديات الممكنة و مع التطور الصناعي الذي شهدته الإنسانية مع نهاية القرن العشرين، وظهور منشآت عملاقة والذي صاحبه زيادة في تعقيد تسييرها وإدارتها، أبرز إلى الواجهة اختلالات بنفس وتيرة تطوير الصناعة وأثرها على استقرار الهيكل البشري داخل التنظيم الصناعي من حيث الراحة النفسية ورضا العامل ومستوى أدائه، وانعكست هذه المشاكل في الاهتمامات المتزايدة للدارسين، والباحثين السوسيولوجيين وغيرهم، والتي تجسدت في ظهور محاولات عديدة لمعالجة هذه المواضيع والمشاكل التي غالبا ما تركز على بناء التنظيمات ووظائفها وسلوك الجماعات داخلها.

ولقد أثبتت التجربة أن الطريق نحو التنمية الاقتصادية يمر حتما عبر المؤسسة الاقتصادية والصناعية وهذا دون إهمال التنمية الزراعية و الفلاحية لأهميتها في تأمين حاجات الصناعة من مواد أولية و تأمين حاجيات المجتمع الغذائية وتركز على التحكم في كفاءتها الإنتاجية، لذلك زادت الحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم الفن في قيادة الجماعات وتوجيه عملية التنمية ودفع التنظيم إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءات الإنتاجية.

من هنا أصبحت المؤسسات الوطنية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي بحاجة إلى أن تقاد، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين من الأوامر، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها القادة والمشرفون في كل مستويات التنظيم.

ولقد كان تدعيم الهياكل الإدارية من بين الاتجاهات الكبرى للمخطط الرباعي الثاني 1974-1977، وبصدور قانون التسيير الاشتراكي 1971 برزت الحاجة إلى الاهتمام بالقيادة والإشراف على مستوى الوحدات الصناعية.

إذا كان موضوع القيادة والإشراف قد حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين الغربيين إلى درجة تخصيص مخابر للقيادة في كثير من الجامعات الغربية فإن الدراسات والبحوث في هذا المجال قليلة جدا في دول العالم الثالث، رغم أن بناء إستراتيجية التنمية لهذه البلدان يستند إلى نتائج بحوث امبريقية مستمدة من واقع هذه المجتمعات، وظروفها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

و إنطلاقا من شعورنا بأهمية القيادة في تقدم المجتمعات الإنسانية عموما و المؤسسات الإقتصادية خصوصا بل أحيانا تصل درجة الإحساس بأهمية القيادة إلى مستوى اليقين فالتاريخ لا يسجل مرحلة مزدهرة لمجتمع ما إلا و ذكر معها القائد الذي كان في وقتها.

و المتمعن الفطن لظروف المجتمعات الحديثة يجد ذلك جليا أمامه دون التطرق إلى المجتمعات فالباحث يعرفها بلا شك.

إن المؤسسة الإقتصادية مجتمع مصغر للمجتمع الكبير فإن تميزت بظروف تسيير حسنة و متابعة جادة من طرف القادة ينعكس ذلك حتما على على المؤسسة بالإيجاب، ومن خلال معايشتنا لكثير من القادة الإداريين الذين تعاقبوا على تسيير المؤسسة التي عملنا بها. تبين لنا أنه كلما كان القائد الأول في المؤسسة متميزا بصفات إلا و انعكس ذلك إيجابا أو سلبا على تسيير المؤسسة ككل.

من هذا المنطلق كان موضوع القيادة مثيرا لإشغالاتي باستمرار لأنه مركز الرضا أو التذمر لدى المرؤوسين و بسبب ذلك كان إقدامنا على موضوع البحث لإعتبارات عدة.

وقد تناول البحث الذي قمنا به " دور القيادة المباشرة في رضا العمال في المؤسسة الصناعية أي دراستنا على القائد في الخط الأول الذي يعتبر حلقة وصل بين القاعدة والقمة، كما أنه الشخص المسئول في أداء العامل ويحتك بشكل مباشر ويومي بالعمال، وافترضنا أن هناك علاقة بين نمط القيادة السائد داخل المؤسسة من العمال،

وبالتالي دور القائد المؤثر على العامل في تطوير المؤسسة وتحقيقها لأقصى إنتاج ممكن.

وانطلاقا من قناعتنا لأهمية القيادة في المنظمات الصناعية جاء اهتمامنا بدراسة دور القيادة في رضا العمال موضوعا لهذه الدراسة، علنا نتعرف على المعايير التي تحكم هذه العلاقة والإحاطة بالمشكلات التي تواجه العمال من ناحية القيادة.

وككل دراسة اعتمدنا في بحثنا على الخطة التالية حيث قمنا بتقسيم البحث إلى خمسة فصول.

تناولنا في الفصل الأول الإطار المفهمي للدراسة وتناولنا في الفصل الثاني الخلفية النظرية للقيادة وفي الفصل الثالث الخلفية النظرية لرضا العمال وفي الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة وفي الفصل الخامس عرض البيانات ومناقشتها مع اختبار فرضيات الدراسة والأسلوب القيادي السائد في المؤسسة وعلاقة ذلك بمؤشرات الرضا العمالي من (التغيب، الاستقرار في العمل، الانضباط)

وخلصنا في الختام إلى النتائج العامة للبحث وبعض الاقتراحات التي نأمل أن تحظى بعناية و اهتمام الدارسين بالقيام بمزيد من الدراسات في الموضوع من ناحية و أن تكون محل حول اهتمام القادة بالاطلاع عليها و استغلالها لتفعيل أدوارهم بما يخدم مؤسساتهم ايجابيا بما يعكس ذلك بالتقدم على المجتمع ككل.

الصفحة	الفهـــــــرس
01	مقـدمـــة
	الفصل الأول: الإطار المفهمي للدراسة
04	1.1- إشكاليـة البحث.
08	2.1- أهميـة البحـث.
09	3.1- أسباب اختيار الموضوع.
10	4.1- أهـداف الدراسـة.
11	5.1- فرضيات الدراسة.
12	6.1- الدراسات السابقة.
29	7.1- تحديد المفاهيم الأساسية.
33	8.1- الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة.
	الفصل الثاني: الخلفية النظرية للقيادة.
36	1.1.- تمهيــد.
37	2.2- نظريات القيادة.
37	1.2.2- نظرية السمات
38	2.2.2- نظرية الرجل العظيم
40	3.2.2- نظرية الموقفية
45	4.2.2- نظرية الوظيفية
46	5.2.2- نظرية التفاعلية
49	6.2.2- نظرية السلوكية
50	7.2.2- نظرية الجدول التسييري
52	3.2- أساليب القيادة الناجحة.
58	4.2- خصائص القائد الجيد.
60	5.2- أنماط القيادة.
61	1.5.2- القيادة الديمقراطية.
62	2.5.2- القيادة الأوتوقراطية.
63	3.5.2- القيادة الفوضوية.

الفصل الأول: الإطار المفهمي للدراسة

1.1- إشكالية البحث.

2.1- أهمية البحث.

3.1- أسباب اختيار الموضوع.

4.1- أهداف الدراسة.

5.1- فرضيات الدراسة.

6.1- الدراسات السابقة.

7.1- تحديد المفاهيم الأساسية.

8.1- الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة.

1.1- إشكالية البحـــث :

إن نجاح المؤسسة الصناعية يعتمد أساسا على حسن تسيير موارده المالية والبشرية، هذه المهام التي تضطلع بها الإدارة فأي تنظيم يتكون من جهاز إداري يهدف إلى تسيير وتنظيم فعال للمؤسسة والتنسيق بين الأطراف الفاعلة فيها سواء إداريين أو المشرفين أو عمال منفذين، وعليه لا يجب توجيه الاهتمام إلى زيادة الإنتاج عن طريق تحسين الآلات والتركيز على الجانب المادي للعمل وإهمال الجانب السيكولوجي والإنساني وانعكاساته على السير الحسن للتنظيم الصناعي، فالفرق بين الإدارة الناجحة والفاشلة يتمثل في قدرة الأولى على التوفيق بين الجانبين، بمعنى تحقيق الأهداف المادية والاقتصادية للمؤسسة بالموازاة مع تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بها، ذلك أن المؤسسة أكثر من مجرد بناءات وآلات إنتاجية، بل هي مؤسسة كائنة بعناصرها الإنسانية والبشرية والتي تقوم بالتسيير والإشراف من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

وعلى هذا الأساس فالمصنع عبارة عن مجموعة علاقات بين جماعات العمل، تحددها قوانين ولوائح رسمية، وعلاقات غير رسمية تحددها ميولات العمال واتجاهاتهم وأهدافهم، ومن بين هذه العلاقات التي تتشكل داخل المصنع علاقات الإشراف والقيادة بين رئيس ومرؤوسين هي الأخرى تحددها القوانين الرسمية كما تتأثر بالعلاقات غير الرسمية، وعليه يمكن أن نفترض مباشرة أن الإشراف والقيادة الجيد يتحقق على أكمل وجه إذا توفر جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم القائد الذي يمارس سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل، في حين يؤثر سوء التفاهم وتوتر العلاقات السائدة سلبا على أداء العمل وشعوره بالإحباط النفسي وعدم الرضا ويؤدي ذلك إلى الغيابات وكثرة الشكاوي وعرقلة الإنتاج.

ونحن إذ نحاول معالجة هذا الموضوع فإننا ننطلق من واقع التنظيم الصناعي الجزائري،" فبعد استرجاع السيادة الوطنية عام 1962، شرعت الجزائر في تطبيق سياسة التنمية الشاملة احتلت الصناعة فيها مكان الصدارة، مستعينة في ذلك على

التركة الضعيفة واستيراد التكنولوجيا، حينها لم يكن المجتمع الجزائري في مستوى اجتماعي وتقني يمكنه من مواجهة صيرورة حركة التصنيع "[1].

فالمتتبع لسيرة المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال وانطلاق التنمية الصناعية يلاحظ أنها شهدت تحولات جذرية تغلغلت إلى وحداتها البنائية ومستوياتها على اختلاف اختصاصاتها وفاعليتها في الإسهام في تحقيق الأهداف، ووفقا لذلك يتحتم علينا معالجة المشكلة وفق إطار نظري يعكس بالضرورة ما حدث من تحولات وتغييرات في التنظيم الصناعي الجزائري، الذي شهد حالة عدم استقرار.

ففي كل مرحلة تحددت فيها طبيعته بشكل متميز، سواء في بنائه أو في وظائفه والعلاقات بين مختلف أنساقه أو في المعايير المنظمة للتفاعل داخل مواقع العمل، وبالغرم من أن الدولة قد وضعت في حسابها تدعيم الهياكل الإدارية والبشرية انطلاقا من المخطط الرباعي الثاني 1974-1977، وتطبيق قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات عام 1971، ثم القانون العام للعمال الجزائريين، إلا أنه مع التحولات الجديدة المتمثلة في إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسة الجزائرية كان معظمها منصبا ضد المشرفين والمسؤولين.

من هنا تبلور وعينا بالمشكلة محاولين الكشف عن النقائص وإيجاد الحلول المناسبة لها، وهذا يفرض علينا الاهتمام بدراسة أنماط القيادة بمؤسساتنا من جميع جوانبها وتأثيرها على أداء العمال وذلك بفهم العوامل التي تؤثر على العلاقات بين الأفراد والتي تختلف من تنظيم إلى آخر، والحقيقة أن مجموعة الدراسات والتجارب التي حاولت البحث في هذا الجانب والتي أجريت في مجتمعات تختلف عن مجتمعنا اقتصاديا واجتماعيا، قد أبرزت وأكدت على أهمية المهارة القيادية، والتي تتمثل في المعاملة الحسنة للمرؤوسين وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه والعدالة في معاملتهم ومراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي، وبكافة هذه

---

[1] – سفير ناجي- محاولات في التحليل الاجتماعي (التشغيل – الصناعة- التنمية) – ترجمة الاخضر بوغنيوز- ديوان المطبوعات الجامعية – الجزائر- 1982- ص:07.

الوسائل يمكن تنمية روح الجماعة والفريق بين القوى العالمة، ورفع معنوياتهم بما يمكن معه كفالة العمل البناء ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

إن هذه النقطة – المهارة القيادية للمشرف- كانت موضع اهتمام واختلاف العديد من المفكرين والباحثين الذين حاولوا تفهم النمط السيكولوجي للقادة انطلاقا من مجموعة من المتغيرات داخل التنظيم الصناعي، في حين سنحاول في دراستنا هذه تفهمه انطلاقا من دور القيادة بأداء العمال من خلال اتجاهات العمال نحو العمل ومدى رضاهم عن العمل.

وعلى هذا الأساس تم اختيار هذا الموضوع دور القيادة المباشرة في رضا العمال في المصنع الجزائري.

القيادة " عملية اختيار الشخص للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله والقيام بتوجيه أخطائه ونقل العاملين إلى العمل الأكثر ملائمة لهم والقيام بما يستحقه البعض من تقدير والمكافأة على حسن الأداء وتحديد الوجه الملائم لكل شخص في انسجام مع المجموعة العاملة متوخيا العدالة والأناة والدقة ليتسنى لكل شخص أداء عمله بمهارة وعناية في ذكاء وحماس على أكمل وجه[(1)].

فالقائد هو الشخص الذي يوجه الآخرين ويضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعليه فإن كل من مدير المؤسسة، رئيس العمال، رئيس المصلحة ورئيس القسم يعتبر مشرفا وقائدا لذلك ركزنا في دراستنا على أحد أهم المستويات القيادية (القيادة) في الخط الأول " وهو الإشراف المتصل مباشرة بالعمال، أين يكون القائد همزة وصل بين الإدارة والعمال وارتأينا أخذ نمطين من القادة، يتمثل الأول في الإشراف الموجه نحو العمال يهتم بشؤونهم ويراعي مشاعرهم ويهدف إلى تكوين علاقات إنسانية حسنة، وهذا النوع من القيادة هو الإشراف العام حيث تقتصر فيه المهمة على إعطاء عموميات وتحديد الإطار القانوني للعمال دون الدخول في تفاصيل العملية الإنتاجية، وهذا التصرف يجعل العمال يكسبون ثقة أكبر في القائد عموما وفي أنفسهم

---

(1) – أحمد أمين عبد الهادي- الإدارة العامة في الدول العربية – الأصول العلمية – دار الفكر العربي – لبنان- 1975- ص:287.

خصوصا، تحتفظ الأولى بعلاقات حسنة مع العمال يكسبون ثقة أكثر مبادرة وحرية وبالتالي التصرف والشعور بالأهمية داخل المؤسسة.

في حين يتمثل النوع الثاني من القادة في الإشراف التفصيلي، أين يكون القائد أكثر دقة وحزما في تصرفاته حيث يتولى توجيه كل الأمور، يعتمد الصرامة والرقابة الشديدة للعامل وكذا سير العملية الإنتاجية، وهذا النوع يعطي نتائج سلبية مما يؤدي إلى تكوين علاقات سيئة، أي التأثير على أداء العامل وعدم الرضا وبالتالي إضعاف المردودية الإنتاجية، ذلك أن هذا الإشراف ينصب اهتمامه حول تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة الصناعية وذلك بمراقبة الإنتاج والبحث عن العوامل التي تعمل على زيادته وتحسينه.

إن العوامل السابقة تجعلنا نؤكد على أن المؤسسة الصناعية لها سماتها الخاصة التي تميزها عن باقي التنظيمات – ولو بصورة جزئية- سواء في بنائه أو ما يحدث داخلها من تفاعل اجتماعي يتمثل في مختلف العلاقات التي تربط بين أعضائها.

من هنا كانت الأسئلة التي تعالجها دراستنا هي: أي نوع من القادة يوجد في مؤسستنا؟ وأي نوع منها له دور مؤثر على رضا العمال؟

وهل يمكن أن يكون نوعا آخر يحاول التوفيق بين النمطين السابقين؟ بعبارة أدق نوع يهدف إلى التوفيق بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة، والأهداف الشخصية للعاملين بها.

2.1- أهميــة البحــث:

تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانبا حساسا وهو دور القيادة في رضا العمال في المصنع الجزائري، فالقيادة المباشرة تعتبر محورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، كما أن لفعالية القيادة أيضا أهمية أساسية ومركزية في كل جماعة أو تنظيم.

ولكون القيادة هي فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وعلى رأسها الإنتاج، من خلال الانسجام وزرع روح الرضا([1])، ولكون القائد له دور اجتماعي كبير يقوم به لمساعدة الجماعة في تحقيق أهدافها وهي بالتالي شكل من أشكال التعامل الاجتماعي بين المشرف (القائد) وأفراد الجماعة (المرؤوسين) حيث من خلال فعاليتهم يتم التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتوجيه أعمالهم من أجل زيادة المردودية الإنتاجية داخل المؤسسة، ولا يتم لهم ذلك إلا باستشعار أسباب رضا العمال والذي بغيابه ينعكس سلبا على الأهداف المرجوة.

[1] د.أحمد عرفة ، د.سمية شلبي ،فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، بدون طبعة، السنة 2002 ص:255.

3.1- أسباب اختيار الموضوع:

انطلاقا من خبرتي في إطار وجودي ضمن طاقم تسيير مؤسسة صناعية جزائرية و من خلال ما وفرته لي هده المهمة من معطيات عن قرب لاسيما كوني مسؤول على الموارد البشرية من إطلاع على دور القادة المباشرين في رضا و تدمر العمال الدين يشرفون على توجيههم حيث كان للنوع الأول الدور الهام في تحفيز العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التكفل بانشغالات العمال و الاستماع باهتمام إلى طروحاتهم ، و تفادي أسلوب العقاب كحل أولي على أخطاءهم إلى غير ذلك بينما كان النوع الثاني متميزا بالارتجال و الاستعجال في اقتراح العقوبات و كيف أنعكس ذلك سلبا على مرؤوسيهم من تحايل على العمل باختلاق أسباب التغيب و الهروب من المصلحة بكل الوسائل الممكنة انطلاقا من هذه الخلفية .

تعتبر دراستنا لهده الموضوع دعوة صريحة للباحثين للاهتمام أكثر بدور القادة في المؤسسات من تسليط المزيد من العناية بجوانب القيادة و عدم الاكتفاء بما قدمته الدراسات السابقة من نتائج .

كما نعتبرها دعوة للمسيرين و القادة في مختلف مستويات تسيير المؤسسات بجعل العمال محور اهتمامهم بتحسيسهم بأهميتهم في مسار المؤسسة من خلال اشتراكهم في اتخاذ القرارات التي تعنيهم في مواقع عملهم مما سينعكس ذلك إيجابا و يبعد التذمر و عدم الرضا .

4.1- أهـــداف الـــدراســـة :

يسعى البحث العلمي دوما إلى تزويد المجتمع الإنساني بالمزيد من المعرفة و المساهمة الإيجابية في اقتراح و تقديم الحلول لمشكلاته، بمعنى آخر أن كل دراسة علمية تضع أهداف محددة تساعد الباحث على رسم و تحديد المسار الذي يتجه للوصول إلى إثبات صحة فرضياته و تتمثل أهداف أي دراسة في هدفين أساسيين

1- هدف علمي أكاديمي

2- هدف علمي تطبيقي

و تتمثل أهداف دراستنا في :

أولا : يتجلى الهدف العام في معرفة العلاقة الكائنة بين نوع القيادة السائدة داخل المؤسسة موضع الدراسة و رضا العمال

ثانيا : إبراز أهمية العلاقة بين القادة و العمال في المؤسسة الصناعية

5.1- فرضيــات الــدراســـة :

من المسلم به أن البحث العلمي طريقه منظمة للتفكير أو هو عبارة عن مجموعة من الخطوات المتناسقة و المتكاملة ، و هذا يعني أن هناك علاقة تكامل وثيقة بين مختلف مراحل البحث العلمي ، انطلاقا من مشكلة البحث ، و تدخل صياغة فرضيات البحث كخطوة أساسية حيث تمثل تفسيرا مفتوحا أو حلا للمشكلة التي نسعى لحلها فهي عبارة عن اقتراح مؤقت أو احتمال يتطلب التحقيق و كما عرفها باختصار الأستاذ على غربي" فالفرضية إذن هي تقدير أو استنتاج مبنى على معلومات سابقة أو نظرية أو خبرة علمية محددة يقوم الباحث بصياغتها و تبنيها مؤقتا لتفسير بعض الحقائق و الظواهر التي يلاحظها، و هي التي يسترشد بها الباحث أثناء البحث أو الدراسة التي يقوم بها و التي غاليا ما تكون في الإشكالية"[1].

وتضم دراستنا فرضية عامة والمتمثلة في إشكالية البحث دور للقيادة المباشرة أثر في رضا العمال في المصنع الجزائري، وفرضيات جزئية.

1- كلما كان أسلوب القيادة ديمقراطيا كلما زاد استقرار العمال.

2- كلما كانت القيادة حازمة كلما كان انضباط العمال.

3- كلما عملت القيادة على إشباع الحاجيات المادية والمعنوية كلما قل تغيب العمال.

---

[1] - أ د على غربي أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ط1 مطبعة سيرتا 2000 ص 61.

6.1- الدراسـات السـابقـة :

لقد كانت القيادة و الإشراف و علاقة القائد و المشرف بالمرؤوسين موضوعا للكثير من الأبحاث و الدراسات التي تناولته من زوايا مختلفة دلك أن سر تنمية الدول لم يكمن في مقدرتها على استخدام ثرواتها و إنما أيضا في كيفية استخدام للقوى البشرية و حملها على اكتشاف و تفجير كل الطاقات الخلاقة و المبدعة لديها[1].

وهذا ما يؤكد الأهمية التي يكتسبها هدا الجانب من العلاقات داخل المؤسسات باعتباره أحد العوامل التي تؤثر على السير الحسن للمنظمات بمختلف قطاعاتها و سنحاول عرض الدراسات المختلفة التي تناولت موضوع الإشراف و علاقته بالإنتاج و الفاعلية كمفهوم عام متضمن لعوامل الرضا و الأداء

1.6.1- دراسات هـاوثورن:

تعتبر التجارب التي قام بها ً جورج التون مايو ً (G.M. Mayo) في العشرينات و الثلاثينات من القرن العشرين نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في مفهوم الحديث للقيادة و من أهم هده التجارب تلك التي أجريت في مصانع ً هاوثورن ً (Houthorne) بشركة جنرال الكتريك بشيغاغو عامي 1924-1927 .تحت إشراف ً التون مايو ً في إجرائها عدد من أساتدة جامعة هارفاد .

و قد كشفت نتائج التجارب هده أن الظروف المادية –كنقص الأإضاءة و التهوية والعوامل الفيزيولوجية لا أهمية لها إلى جانب المتغيرات المعنوية والاجتماعية، وأثبتت نتائج هده التجارب أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأنهم عندما بدأ الاهتمام بحل هده المشكلات والتحرر من وطأة الإشراف الإداري والضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل وتنظيماته المرهقة، زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية

قام الفريق بإجراء خمس تجارب متلاحقة ابتداء من أفريل عام 1927و تتلخص فيما يلي:

---

[1] د.عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط2 ، 1972، ص:13.

التجــربــة الأولـــى:

كان الهدف منها دراسة اثر التغيرات الفيزيائية في موقع العمل على إنتاجية العمال و قام الفريق بإحداث تغيير في عدد ساعات العمل اليومي و إدخال فترات راحة متباينة كما تراوحت الفترات الأربعة للتجربة من أسبوعين إلى 31 أسبوعا ووقع اختيار فريق البحث على العاملات في غرفة تجمع أجزاء الهاتف و تم نقل العاملات الخمس إلى غرفة تجريبية تم التخطيط المسبق لها بعناية ، حيث قامت العاملات بأداء تحت إشراف مشرف تم اختياره من فريق البحث و أسفرت نتائجها عن ما يلي:

أ- عدم وجود تأثير واضح للمتغيرات الفيزيقية على حصيلة الإنتاج للعاملات الخمس.

ب- أشارت النتائج إلى حدوث تغير جوهري في توجهات العاملات نحو عملهن ، و نحو المشرف عليهن و هدا يناقض حالة التوجهات السابقة للعاملات في غرفة التجميع الأساسية .

ت- صاحب التغيرات في ساعات العمل و إدخال فترات للراحة تحسنا ملحوظا و ارتفاعا متزايدا في الإنتاج حتى بعد إعادة ظروف العمل إلى ما كانت عليه قبل التجربة.

التجربة الثانيـة :

كان الهدف منها التأكد من نتائج التجربة الأولى فيما يخص طبيعة الإشراف السائد داخل المصنع و طبيعة العمل داخله من وجهة نظر العمال قياسا ببيئة حجرة الاختيار و قد تم ملاحظة مدى تأثير نمط الإشراف على العلاقات كما قام فريق البحث من خلال المقابلات الشخصية مع الأفراد يجمع بيانات تعكس انطباعاتهم و آرائهم حيال أساليب الأشراف السائدة .

كشف التجربة عن التحول واضح في الموقف الاجتماعي داخل الحجرة تمثلت في تولد الثقة المتبادلة بين العاملات أنفسهن و بينهن و بين المشرفين مع بدل أقصى

جهد في تحسين الإنتاج مع أداء العمل بسهولة أكثر و كان التعاون بين أفراد جماعة العمل من أجل إنجاز العمل أداء عاليا كما ارتفعت الروح المعنوية لهن .

التجربة الثالثة :

كان الهدف منها التأكد من نتائج التجربتين السابقتين و بخاصة العلاقة بين زيادة الإنتاجية و العلاقات بين العاملات في ظل نظام مقترح للحوافر و تم تطبيقها على العاملات داخل الحجرة التجريبية فقط بحيث تعمل كل واحدة بشكل انفرادي ليسهل ملاحظة سلوكها و أدائها و علاقتها في العمل .

ألغيت هده التجربة نظرا لمشاعر الغيرة التي دبت بين العاملات نظرا لاقتصار تطبيق الحوافز على من شملتهم الغرفة التجريبية دون الأخريات

التجربة الرابعة :

كان الغرض منها دراسة العلاقات بين زيادة إنتاجية العمال و ارتفاع روحهم المعنوية و إلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية في زيادة الكفاية الإنتاجية و قد كشفت التجربة عن وجود علاقة قوية بين زيادة الإنتاج و ارتفاع الروح المعنوية للعمال في حين كان تأثير الحوافز في الكفاية الإنتاجية بمعدلات متفاوتة و بدرجة تقل نسبيا عن تأثير الروح المعنوية .

التجربة الخامسة :

كان الهدف منها دراسة سلوك العمال داخل جماعة عمل في ظل ظروف معينة لبيئة و التعرف على مدى تأثير تصرفات العامل و مشاعره في تلك الظروف ، أسفرت التجربة عن أن قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل لا تتوقف فقط على العوامل المادية أو النفسية بل توجد عوامل اجتماعية ذات تأثير واضح في تحقيق هدا التكيف، وبهذا كانت هاوثورن هاما وأساسيا للمدرسة الكلاسيكية المتطورة للعلاقات الإنسانية في دراسة التنظيم وقد توصل مايو إلىأن الفرد ليس مجرد إنسان اقتصادي يكتفي بالحوافز المادية دون المعنوية كما توصل إلى تحديد عدد من المتغيرات التي تؤثر في أداء الأفراد وفي السلوك التنظيمي وهي (القيادة،الاتصالات، المشاركة) وهي تلعب

دورا هاما في تحديد شكل ومضمون سلوك الأفراد و تؤثر بشكل كبير على مستوى أدائهم لأعمال، و هي بهذا فتحت الطريق أمام دراسات لاحقة للبحث عن علاقات ظروف العمل المادية و الاجتماعية بمعدلات الأداء و الإنتاج (1).

2.6.1- دراسات لبيت و وايت (Lippit et White):

عرفت هده الدراسات المثيرة باسم تجارب الأجواء الاجتماعية (Social Climates) و قد قام بها مجموعة من أساتذة علم النفس الاجتماعي في جامعة أيوا الأمريكية هم ً كيرت ليفن ً (Qirt Lewn) رونا ليبيت (Lippit Ronald) و رالف وايت (Ralph White) عام 1939 .

وتتخلص وقائع هده التجارب في انه طلب من مجموعة من طلاب المدارس في سن العاشرة أن يتطوعوا للالتحاق بناد خارج مدارسهم لمزاولة بعض الحرف اليدوية مثل: صنع نماذج طائرات نحت التماثيل... إلخ . وتم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات أخضعت لثالثة أنواع مختلفة من القيادة على فترات متباينة :

- **المجموعة الأولى : قيادة أوتوقراطية**
- **المجموعة الثانية :ك قيادة ديمقراطية**
- **المجموعة الثالثة : قيادة فوضوية**

و تم إخضاع المجموعات الثلاث لإشراف أشخاص بالغين بعد خلق الجو المطلوب لعمل كل مجموعة، بأن طلب من قائد المجموعة الأولى أن يتصرف وفقا للطريقة التالية:

- يفرض القرارات و يضع سياسة العمل.
- يملي كل خطوات العمل و أساليبه على أعضاء مجموعته واحدة تلو الأخرى دون أن يستشيرهم و دون أن يعرفهم بالخطوات التالية:
- يوزع المسؤوليات دون أخذ رأيهم
- عدم تكوين علاقات شخصية معهم .
- عدم إبداء أسباب للمديح أو النقد .

(1) د.نواف قسام، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن ، 1999 ص:90-91.

في حين طلب من قائد المجموعة الثانية أن يتصرف بالطريقة التالية :

- يعطي مجموعة حرية تقرير سياسة العمل
- يقترح أكثر من طريقة للنواحي الفنية ، و يمدهم بالمعلومات اللازمة لتسهيل أداء العمل ، و يترك لهم حرية اختيار الطريقة المناسبة و توزيع المسؤوليات
- اختيار كل عضو من أعضاء المجموعة الزملاء الدين يرغب في العمل معهم .
- يكون نقده أو مديحه مقترنا بشرح الأسباب
- تكون علاقات شخصية معهم تبرزه كعضو في مجموعته .
- طلب من قائد الفريق الثالث أن يتصرف على النحو التالي :
- يسمح لأفراد المجموعة أن يفعلوا ما يحلو لهم .
- يخبرهم أنه بإمكانهم السؤال عن أية معلومات
- لا يقدم لهم المساعدة و لا يشارك ما لم يطلب منه دلك
- لا يمتدح و لا يلوم أحدا

و كتجربة ضابطة تعاقب تطبيق هده الأساليب على كل جماعة لمدة سبعة أسابيع و دلك بتبديل أعضاء المجموعات، و كانت نتائج هده الدراسة كما يلي:

1- تفضيل الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي على القائد الأوتوقراطي .

2- حاول أغلب أفراد الفريق الأول السيطرة على اهتمام خاص من القائد بينما لم يحاول اغلب أعضاء الفريق الثاني دلك بالتعاون و قبولهم لبعضهم البعض

3-حاول أعضاء الفريق الحصول على اهتمام خاص من القائد بينما لم يحاول أغلب أعضاء الفريق الثاني ذلك .

4-قام أغلب الفريق الأول بنقد زملائهم نقدا لاذعا قل هدا في الفريق الثاني

5- قلت الاقتراحات البناءة في الفريق الأول عنها في الفريق الثاني

6- أغلب أعضاء الفريق الأول يقبلون رأي قائدهم دون مناقشة، بينما يناقش أعضاء الفريق الثاني رأي قائدهم .

7- لم يبدى اغلب أعضاء الفريق قبولا لآراء زملائهم بينما أبدى اغلب أعضاء الفريق الثاني قبولا لآراء زملائهم .

من خلال نتائج الدراسة نستنتج أن المعاملة الديمقراطية تخلق جوا يسوده الثقة و التعاون أما المعاملة الدكتاتورية فتخلق جماعة سلبية غير متعاونة مفككة ، كما أكدت نتائج هده التجربة أن خصائص السلوك الديمقراطي يمكن اكتسابها بالتعليم و إنها ليست سمات أو قدرات موروثة[1] وهذا يعني إمكانية تدريب القادة على أساليب معينة في القيادة.

3.6.1- دراسة جامعة أوهايو :

بدأت هده الدراسة عام 1945 وقد كان الهدف العام لهده الدارسة بحث العوامل المحددة لسلوك القائد و معرفة آثار النمط القيادي الأبعاد تمثلت في (التكامل و التنظيم و السلطة و الاتصالات و التقدير الإنتاج)[2].

و يتضمن هدا البعد الأخير :

1- تحديد مستويات الإنجاز أو الجهد المطلوب من أفراد الجماعة

2- تشجيع أفراد الجماعة على الإنجاز و بذل الجهود[3].

و قد تم تجديد جانبين مستقلين للقيادة و هما :

1- ((التنظيم ،2- المراعاة))[4]

و يتعلق بعد التنظيم بمدى قيام القائد بتنظيم المهام و تحديد العمل المراد أداؤه و إقامة شبكات الاتصال و تقويم أداء جماعة العمل .

في حين يتضمن بعد المراعاة أو التعاطف الثقة و الاحترام و الاهتمام بسعادة العاملين .

---

(1) – د،نواف كنعان ـ المرجع السابق ، ص: 92.

(2) – حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجمعات المصرية ، الاسكندية، بدون سنة نشر، ص:346

(3) – حنفي محمود سليمان ، الإدارة (منهجد تحليلي ذاتي)، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، بدون سنة نشر ، ص: 413.

(4) – مصطفى رشدي التاودي، محمد مصطفى زيدان ، الإشراف والانتاجية ، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1970، ص:229.

و صممت مجموعة أسئلة تهدف إلى تحليل القيادة و وصف سلوك القائد أطلق عليها اسم قائمة أسئلة وصف القائد[1].

حيث تم وضع استبيانين مختلفين ، أحدهم لقياس أسلوب القيادة كما يراه القائد نفسه و الآخر لقياس أسلوب القيادة حسب رأي مرؤوس القائد

وتم استخدام التقديرات المأخوذ من الإجابات على الاستبيانات لتحديد النمط القيادي للمدير، و ثم وجه الانتباه إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات في البعدين المذكورين و معايير مختلفة للفاعلية من بينها بحث فينر WINER و هالبين Halpin عام 1957 لدراسة العلاقة بين المراعاة و التنظيم و الرضا و مستوى الأداء .

على الرغم من تعدد الأبعاد المعتمدة في هده الدارسة فقد تبلورت النتائج النهائية في ثلاث أبعاد أساسية للقيادة و تتمثل في :

1-الحفاظ على الجماعة : ويتضمن السلوك القيادي الذي يهدف إلى قبول المرؤوسين لرئيسهم .

2- تحقيق الأهداف الموضوعية: ويشير إلى السلوك القيادي المرتبط بالأهداف الإنتاجية للجماعة و ضرورة العمل على تحقيقها .

3- التفاعل: ويشير إلى السلوك القيادي الذي يساعد كل فرد من أفراد الجماعة على معرفة وظيفته و علاقتها بباقي الوظائف[2].

وتكمن أهمية هده الدراسات في كونها أوضحت أهمية دراسة سلوك القادة و المشرفين وكان أهم ما أبرزته أهميته توجيهات العمل و حاجات الأفراد في تقييم السلوك القيادي و أن النمط القيادي الفعال هو ذلك النمط الذي يتميز بالأبعاد الثلاثة المذكورة آنفا.

---

(1) – محمد التاودي، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974، ص: 25.

(2) – حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص: 351.

4.6.1- دراسة جامعة ميتشيجان:Michigan

شملت دراسة معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشيجان كثيرا من المنظمات المختلفة ، و مشروعات الخدمة العامة و شركات التأمين شركات المحروقات و الصناعات الثقيلة و مصانع السكك الحديدية و مصانع الكهرباء و بعض المصالح الحكومية و قد انصب اهتمام هده الدراسة التي جرت عام 1947 حول تحديد المبادئ التي يمكن أن تؤدي إلى رفع الإنتاج و قد قرر الباحثون استخدام الوسائل العلمية في تحديد قيم كمية لدرجة الإدراك(Reception) و الاتجاهات النفسية (Attitudes) للعمال و المشرفين ثم هده المتغيرات بمعايير الأداء[1].

و لقد اعتمد في هدا البحث على معايير أو محكين للدلالة على كفاءة الادارة و هذان المحكان هما :

1- معدل الكفاية الإنتاجية للعامل .

2- جماعات ذات إنتاجية منخفضة

و لقد كشفت هده الدراسة عن وجود ارتباط بين مجموعة من المثيرات و معدل عال من الإنتاج و مستوى عال من الشعور بالرضا و معنى دلك أن هناك مجموعة من المبادئ و لمثيرات التي تشجع العمال على الأداء و الإنتاج و من بين النتائج التي أسفرت عنها هده الدراسات ما يلي :

1-هناك علاقة قوية بين نوع الإشراف و بين الكفاية الإنتاجية [2] ، فعندما يشعر بقلة اهتمام رئيسية فإن دلك يؤثر على روحه المعنوية مما يدفعه إلى رفع مستوى أدائه و بالتالي يزيد إنتاجه .

2- وجد أن المشرف الممتاز لا يدرب عماله على أداء وظائفهم الحالية أداء حسنا و حسب إنما يدربهم أيضا على أداء الوظائف العليا التي سيرقون إليها، كذلك فإنه لا يساعدهم في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل وحسب إنما يساعدهم في حل المشاكل

---

[1] محمد الحناوي .السلوك التنظيمي – دار الجامعات المصرية – الاسكندرية 1974.ص:24.

[2] د.عبد الرحمن عيسوي –علم النفس الصناعي-دار المعرفة الجامعية –الشطبي-1997 –ص:188.

البعيدة عن العمل، ويميل إلى أن يكون صديقا ودودا مؤيدا أكثر من كونه مصدر للسلطة والعقاب والتهديد.

3- يزداد نجاح المشرف كلما كان أقدر على معاملة مرؤوسة و الإشراف عليهم كجماعة وتطبيق الطرق الجماعية في الإشراف فهدا يؤدي إلى رفع الأداء و زيادة الكفاية الإنتاجية .

4- في الجماعات ذات الإنتاج المرتفع يميل العمال إلى مساعدة بعضهم بعضا في إنجاز الأعمال ويوجد لدى هده الجماعة معدل إنتاج مرتفع دون أن يشعروا بالتوتر أو بالضبط أو بالتعب

5- عندما يعامل المشرف مرؤوسه كإنسان فإن دلك ينمي فيه الشعور بالولاء للجماعة .

6- وجد أن المشرف الممتاز يستطيع أن يتوحد مع جماعته وأن يظل سيكولوجيا قريبا ومثل هدا الاتجاه ينمي روح العمل الجماعي ويتيح فرصة واسعة للاتصال كما يتيح للمشرف فرصة لفهم مشاكل العمال ويترجمها لرجال السلطة في القمة ، في حين أن المشرف الذي يفشل في التوحيد مع جماعته يكون عاجزا عن فهم مشاكلهم وبالتالي لا يستطيع مساعدة الرؤساء في فهم مشاكل العمال وبالتالي لا يستطيعون بدورهم وضع السياسة التي تحقق المصلحة العامة لكل من الإدارة والعمال.

وعموما يمكن القول أن دراسة جامعة ميتيشغان أسفرت عن نتيجة هامة ، وهي تحديد أسلوبين متميزين من أساليب الإشراف:

أ- **الإشراف المباشر التفصيلي** :

و هو الإشراف الملاصق للفرد بصفة مستمرة [1]، و يشبه إلى حد بعيد جانب التنظيم في أعمال جامعة أوهايو ، إذ يشير إلى العنصر المتعلق القيادي الموجه نحو أداء المهام مثل هدا الإشراف الدقيق يميل إلى أن، يرتبط بمعدل منخفض من الإنتاج.

[1] د.عبد الرحمن عيسوي – المرجع السابق ص:189

ب- الإشراف العام General : و هو الذي يهتم بالأفراد و يرتبط بالكفاية الإنتاجية العالية [1]، و أ، كان لا يمنع من أن المشرف عندما يجد أن الإنتاج قد انخفض يضطر إلى أن يدقق من إشرافه حتى يرتفع الإنتاج .

و قد وجد أن أكثر الرؤساء فاعلية و نجاحا هم أولئك الدين يجمعون و يوفقون بين الأسلوبين السابقين .[1]

5-6-1 دراسة بيلز Pelz :

أجريت هده الدراسة في شركة الكهرباء سنة 1948و قد استمرت ثلاث سنوات و كان الغرض منها التعرف على خصائص القادة و المشرفين دوي الفعالية و لقد أجاب حوالي 800.000 عامل من غير المشرفين على الاستخبار ، كما أجريت مقابلات شخصية مع جميع المشرفين و رجال الإدارة في الشركة و كانت الدراسة تهدف إلى الإجابة على الأسئلة التالية :

إلى أي مدى يجب أن يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات إذ أردنا أن يكون رضا المستخدمين و أداؤهم للعمل أعلى ما يكون ؟

- إلى أي مدى يجب أن يظل المشرف متعاليا و لا يختلط بحرية مع المستخدمين ؟ .

- إلى أي مدى يجب أن يبقى مواليا لمستخدميه في حالة التصارع بين المؤسسة و أهداف المستخدمين ؟.

و لقد كشفت هده الدراسة عن أن تحقيق أهداف التنظيم و زيادة كفاءته الإنتاجية، و إنما يعتمد بصورة أساسية على قدرة المشرف على التأثير في مرؤوسيه إلا أن قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسهم لا يمكن إخضاعها لقواعد ثابتة حول كيفية سلوك المشرفين نحو مرؤوسيهم لضمان فاعلية[2]

[1و2] - د.عبد الرحمن عيسوي – نفس المرجع السابق ص:189

تأثيرهم فيهم كما كشفت نتائج هده الدراسات عن أن قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيهم تزداد عندما يطبقون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات و يتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيهم .

6.6.1- دراسة حول القيادة والاتصال:

قدم الدكتور محمد علي محمد صورة واقعية للقيادة و الإشراف في التنظيم الصناعي حيث قام بدراسة حول التنظيم في شركة النصر للأصواف و المنتجات في مصر فاستعان بالملاحظة المباشرة للعلاقات بين الرئيس و المرؤوسين و عمق الاتصال و مدى أهميته ، ثم أجرى مقابلات محددة باستمارة البحث مع عينة من عمال الأقسام الإنتاجية المختلفة للكشف عن مواقفهم في القيادة ،و أخيرا اهتم بالمقابلات الحرة مع كل من الرؤساء و المرؤوسين و لقد شملت الدراسة عدة مجالات نشير إليها إلى النحو التالي :

1- مدى معرفة المرؤوسين لطبيعة الدور الرسمي الدي يؤديه في العمل ، و نطاق المسؤولية المحددة لكل منهم .

2- تقييم المرؤوسين لرؤسائهم وفقا للأسس التي يرتكز عليها التنظيم في اختيار القادة .

3- طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و مدى عمق التفاعل الاجتماعي بينهما و الطابع الغالب على الاتصالات

4- اتجاه الرئيس نحو مرؤوسيه ،و مدى تمركز إشرافه حول الإنتاج و تحقيق الأهداف الرسمية أو اهتمامه أيضا بتأكيد روابط وصلات التكامل الاجتماعي و لقد ركزت الدراسة على مستويين للإشراف هما الخط الأول أي الرؤساء المباشرين للعمال و الخط الثاني أي رؤساء الأقسام على اعتبار أن هدين المستويين يمثلان حلقة وصل بين الإدارة و العمال .

لننتقل الآن إلى عرض بعض الشواهد الواقعية الكمية و الكيفية التي حصلت عليها الدراسة في هده المجالات الأربعة.[1]

أ- **وظائف الرئيس و نطاق مسؤوليته**: استطاعت الدراسة أن تحصل على بيانات كمية تكشف عن مدى وضوح دور رئيس العمال بالنسبة للمرؤوسين و إدراكهم لنطاق مسؤولياتهم .

لقد كانت المهمة الرئيسية للمشرف في نظر أعلى نسبة مئوية من العمال 59.5٪ هي مراقبة تنفيذ العمال بينما كانت في رأي 36.1٪ هي المحافظة على النظام و الاستقرار، و توزعت النسب المئوية الأخرى بين عدة وظائف يتولاها المشرف مثل الإشراف على العمليات الإنتاجية و مراقبة جودة الإنتاج و المساهمة في الإصلاح و صيانة الآلات و المعدات .

كما كشفت بيانات الدراسة عن وجود نسبة من العمال قدرها 11.75 ٪ لم تستطيع أن تحدد طبيعة المهام يؤديها رئيس العمال تحديدا دقيقا .

و لقد لاحظ الباحث أن هناك تفاوتا بين الأقسام في ما يتعلق بتعدد الوظائف التي ذكرها العمال عن رؤسائهم فلقد أضاف عمال قسمي التريكو و الصباغة و التجهيز وظيفتين لرؤسائهم هما : الإشراف على أداء العمليات الإنتاجية و المساهمة في الإصلاح الآلات و صيانتها بينتا حدد عمال أقسام العزل و النسيج بصفة عامة ثلاث وظائف رئيسية تمثلت في :

- مراقبة تنفيذ العمل
- الإشراف على سلوك العمال و انتظامهم في العمل .
- المحافظة على النظام و الاستقرار .

و أضاف الباحث أن تفسير الشواهد الكمية السابقة ممكن في ضوء حقيقتين :

الأولى : هي نطاق الإشراف المحدد لكل رئيس في هده الأقسام بالنظر إلى حجم القسم ذاته و الثانية : بيانات الدراسة عن علاقة طردية بين طول فترة العضوية في التنظيمات و القدرة على تحديد وظائف العمال رئيس العمال .

[1] د. محمد علي محمد –علم اجتماع التنظيم- دار المعرفة الجامعية –الاسكندرية 1986 –ص:413.

و حاولت الدراسة أن تستكشف علاقة القدرة على تحديد وظائف الرؤساء بالمستوى التعليمي حيث تشير بيانات الدراسة إلى أن المستويات التعليمية المختلفة قادرة على تحديد هده الوظائف لكن هناك تفاوت بينها في ما يتعلق بعدم معرفة وظائف الرؤساء ، و قد كشفت نسبة 20 ٪ من دوي الشهادات التعليمية الوسطى عدم معرفتها بوظائف الرئيس و نزداد كلما ارتفع المستوى التعليمي ، كما توصلت الدراسة إلى أثر المشاركة في المنظمات الداخلية في قدرة الأعضاء على إدراك الوظائف التي يمارسها الرئيس .[1]

ب- أسس اختيار القادة في التنظيم :

لاحظ الباحث أن العمال قد أشاروا إلى أ، التنظيم يرتكز في اختيار رؤساء العمال أو قادة الخط الأول على معايير موضوعية حيث دهب 59.5٪ إلى أن الكفاءة في العمل هي المعيار الذي تستند إليه الإدارة في ترقية العمال إلى وظائف الرؤساء و أشار 47.3 إلى الأقدمية، فيما أشارت نسبة 05.5٪ إلى التعليم بينما 01.5 أكدوا على الاعتماد على الاختيارات و في مقابل هده الأسس أشار الباحثون إلى معايير أخرى تبدو أقل موضوعية و حيادية ، من دلك مثلا الصلة القائمة بين العامل و رئيس القسم أو وجود علاقة بين العامل و الإدارة أو توافر علاقات اجتماعية مرضية مع العمال أما التعليم فلا يزال معيارا غير أساسي فيما يتعلق بمستوى إشراف الخط الأول.

وعموما فإن الباحث استخلص ثلاث نتائج أساسية من الشواهد السابقة وهي:

أولا: إن إدراك أثر العوامل غير الموضوعية في بناء البيروقراطية لا يتيسر إلا بعد أن يمضي الفرد فترة طويلة نسبيا في التنظيم .

ثانيا : التعليم بالرغم من أنه لا يمثل متغيرا أساسيا بالنسبة للتنقل الصاعد بين العمال أخدت تتزايد أهميته بعد التحول الذي شهده بناء هدا التنظيم نحو البيروقراطية .

---

(1)- المرجع السابق-ص:414-429.

ج- **طبيعة العلاقات بالرؤساء و أسلوب القيادة:**

حاول الباحث أن يقدم صورة لمدى عمق التفاعل و الاتصال الاجتماعي بين الرؤساء في التنظيم و لقد لجأت الدراسة لتحقيق هدا الهدف إلى عدة إجراءات تمثلت في طرح التساؤلات الهامة و التي شملت الوصف الذي يمكن أن يقدمه المرؤوسين للعلاقة بينهم و بين رؤسائهم ، هل تنحصر هده العلاقة بمجال العمل فقط ، و تلتزم التزاما كاملا بالقواعد الرشيدة المجردة ؟ .

أم هناك فرصة لظهور علاقات اجتماعية غير رسمية بين المستويات الرئاسية المختلفة و بين العمال ؟ و هل يتمركز الإشراف حول الأداء أم أنه يهتم بالعمال و مساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل و خارج نطاقه ؟

ولقد كشفت الشواهد التي حصلت عليها الدراسة عن أن العلاقة بين الرئيس المباشر والمرؤوسين لا يمكن وصفها بأنها علاقة عمل فقط ، فهناك بعض النسب المئوية تشير إلى ظهور روابط اجتماعية غير رسمية بين العمال و رؤسائهم على الرغم من وجود نسبة مرتفعة من العمال تشير إلى وجود علاقة عمل إلا أن هناك فروقا بين هده النسب، تظهر باختلاف الفترة التي قضاها هؤلاء الأفراد، فالدين أمضوا في التنظيم فترة عن عام واحد أشاروا و بدون استثناء إلى أن العلاقة بينهم و بين رؤسائهم المباشرين لا يمكن أن توصف إلا بأنها علاقة عمل فقط[1].

ولقد اهتمت الدراسة باستكشافات العلاقة بين الروابط والصلات الاجتماعية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ومستويات الإنتاجية أو معدلات الأداء وتوصلت إلى أن الإشراف الذي يحقق مستويات أعلى للإنتاجية يتمركز أساسا حول أداء العمل، كما يحرص المشرفون على تحقيق درجة معقولة من القبول الاجتماعي من جانب مرؤوسيهم، لذلك يجب أن يكون هناك نوع من التوازن في الإشراف بين القبول الاجتماعي من جانب مرؤوسهم لدلك يجب أن يكون هناك نوع من التوازن في الإشراف بين الاهتمام بالعلاقات الرسمية التي من شأنها أن تدفع الجماعة إلى انجاز

---

[1]- د.محمد علي محمد المرجع السابق-ص:414-429.

الأهداف التنظيمية بكفاءة وبين العلاقات الاجتماعية الأولية التي تحقق الإشباع للمرؤوسين .

أما في يتعلق بأسلوب القيادة فقد كشفت الشواهد عن أن الأسلوب الذي أشار إليه عمال الأقسام المختلفة يتمثل في اهتمام الرئيس المباشر بالأداء أكثر من حرصه على شيوع روابط وصلات اجتماعية بين المرؤوسين .

كما أوضحت البيانات أن رؤساء العمال يميلون عموما إلى توجيه مرؤوسهم و مساعدتهم في حالة حدوث أخطاء يمكن التجاوز عنها ، أكثر من اهتمامهم بتوقيع الجزاء عليهم على أساس أن هدا الاهتمام يمثل إستراتيجية يلجأ إليها الرئيس للاحتفاظ بالتوازن الداخلي للقسم .

أخيرا استخلص الباحث أن الظروف الداخلية لكل قسم ترتبط إلى حد ما بأسلوب رئيس العمال في توقيع الجزاءات

استنتاجات و تعقيب :

لقد كشف لنا دراسة **هاوثورن** عن أهمية الإشراف و أثره على علاقات جماعة العمل حيث توصلت إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل كما كشفت عن أهمية المشاركة في الإدارة و أثرها في حفز المرؤوسين على أداء الجيد . كما أشارت إلى أهمية تفهم القائد لمشاعر و مشاكل مرؤوسيه و مهارته في التعامل معهم و تقديره لأعمالهم ، و مما يؤخذ على هده الدراسة أنها ركزت الاهتمام على جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة و هو العنصر البشري حيث يرى **دريكر** أن دور القيادة لا يقتصر على خلق السعادة فحسب بل لا بد من تحقيق الأهداف المتنوعة للتنظيم أيضا[1].

و بالرغم من أنها ركزت اهتمامها على الطبعة الاجتماعية للفرد العامل إلا أنها ركزت على الروابط الاجتماعية التي تتم في إطار التنظيم و تجاهلت علاقات العاملين الواسعة خارج نطاق التنظيم إضافة إلى دلك فقد اقتصرت عينه الدراسة على عدد صغير من العاملات فقط بالرغم من توفر عدد هائل من العمال بالتنظيم الصناعي .

---

[1] د.محمد علي محمد المرجع السابق ص:429.

و مع ذلك تعتبر هده الدراسة نقطة الانطلاق للدراسات اللاحقة الأكثر عمقا في مجال القيادة و الأشراف.

أما دراسات لبيت ووايت فقد ساهمت في توجيه الأنظار إلى معرفة مزايا و عيوب كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة و تطبيق الأسلوب الأفضل... كما أن خصائص السلوك الديمقراطي يمكن اكتسابها ، و أنها سمات أو قدرات موروثة.

إلا أن من أهم المآخذ على تجارب الأجواء الاجتماعية أن نتائجها كان يمكن أن تختلف لو طبقت على أفراد من مجتمعات أخرى و أنه من المشكوك فيه الحصول على النتائج مع أفراد ترعرعوا في ظل ثقافة اجتماعية تختلف عن الظروف الثقافية والاجتماعية التي تحكم المجتمع الأمريكي [1] .

زيادة على دلك أن التجربة اقتصرت على الأطفال في سن معينة و من المعروف أن الطفل يمكن أن يتأثر بعوامل كثيرة في سلوكاته و لا يمكن الحكم عليها إطلاقا و اعتبارها مقياسا لتعميم النتائج .

أما دراسة جامعة أوهايو فقد توصلت إلى أن المشرف الفعال هو الذي يجمع بين التنظيم والتعاطف أو المراعاة غير أن العوامل الموقفية وأثرها على نموذج فعالية القيادة لم تؤخذ بعين الاعتبار كما أظهرت الدراسات اللاحقة أن درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مؤشر هام في فعالية النمط القيادي المتبع.

أما دراسة جامعة ״ ميتشغان ״ فقد توصلت إلى أن المشرف الناجح هو الذي يوفق بين الاهتمام بالعامل والإنتاج في آن واحد

يرى **رمسيس ليكرت** أن العلاقة بين الأسلوب الديمقراطي و الإنتاج المرتفع ليست علاقة اعتمادية متلازمة و يرى أنه من الضروري التركيز على المتغيرات غير النفسية و التي لها تأثير فعال على الروح المعنوية للمرؤوسين و بالتالي على أدائهم وعلى الإنتاج... وأن من أهم هذه المتغيرات نوع العمل وظروفه ووسائله ولقد أكد **ليكرت** على أن الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين غير كافيين وحديهما لتحقيق الكفاءة المطلوبة في العمل بل يجب أن تتوافر الظروف المناسبة لزيادة فاعلية المشرف

[1] د.نواف قسام –مرجع سابق ص:132.

في الموقف، والتي يتوقف تحقيقها على مدى توافق درجة اهتمامه بالإنتاج والعاملين مع متطلبات الموقف.

كما كشفت دراسة محمد علي محمد عن مجموعة من العوامل المحيطة بالإشراف و ذلك بالتنظيم الصناعي في المجتمع المصري مجال الدراسة .

إن التباين والاختلاف في نتائج الدراسات السابقة تؤكد على أنه لا يوجد أسلوب آخر متفوق على أسلوب آخر لكن هناك أنماط متعددة للسلوك الإشرافي يمكن أن يختار منها ما يناسب طبيعته و طبيعة مرؤوسيه وطبيعة الموقف الذي يواجهه

وقد دفعتنا نتائج الدراسات لسابقة للتساؤل عن أنماط الإشراف الذي يتبعه القادة في المؤسسات الجزائرية و هل له علاقة برضا العمال؟

وسوف نحاول من خلال الدراسة الميدانية أن نتأكد من مدى مطابقة نتائج الدراسات السابقة على نتائج دراستنا الميدانية أو مدى اختلافها.

7-1 تحـــديـد المفاهيم:

1-7-1 القيـــادة:

إن كلمة قائد تعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين و القيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه و يرشدوا الطرف الأخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه و الإرشاد و يستهدف تحقيق أغراض معينة [1] .

ويشير فيدلر أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك ويتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزة لغرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره.[2]

ويرى ً ماكوهي ً أن القيادة هي النوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد[3]

"فيعرفها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"[4]

و بهذا يمكن أن نلخص القيادة في أنها ظاهرة محورها التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفاعلية و هو ما يطلق عليه بالقائد [5] .

---

(1) حمد عبد الحارس بخشونجي وآخرون –تنظيم المجتمع المدخل والاجهزة – الاسكندرية –المكتب العلمي للكمبيوتر ص:226.
(2) طلعة ابراهيم لطفي –علم الاجتماع التنظيمي-القاهرة –دار غريب بدون ط-بدون س ص:60.
(3) عبد الغفار حنفي-السلوك التنظيمي وإدارة الافراد-الاسكندرية –الدار الجامعية بدون ط سنة 1997 ص:529.
(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي-السلوك الفعال في المتنظمات –الاسكندرية-الدار الجامعية الجديدة بدون ط سنة2002 ص:221.
(5) د.محمد ماهر – السلوك التنظيمي –مدخل بناء المهارات –الاسكندرية –الدار الجامعية –بدون ط سنة 2003 ص:294.

2-7-1 تعريف العامل:

العامل لغويا : فاعل وتطلق كلمة العامل على المؤثر أو السبب في اقتصاد العمل من يبذل الجهد البدني أو العقلي في مجال النشاط الاقتصادي لإنتاج الخدمات والسلع الاقتصادية لغرض الاكتساب سواء كان القيام بهذا النشاط ذاتي و بصورة مستقلة بتوجيه إدارة الفرد أو كان ذلك لحساب الغير وتحت توجيهه وإشرافه مقابل عوض معين .

يطلق كذلك على كل من يقوم بعمل في مجال النشاط الاقتصادي لغرض الاكتساب أو الربح سواء كان باستخدام الجهد البدني أو العقلي فقط باستخدام ذلك مع رأس المال معا .

وهو من يؤجر عمله في مجال النشاط الاقتصادي لغرض التكسيب للعيش سواء كان لمصلحة شخص معين باجر أو لمصلحة الغير دون تعيين غرض معين.

العامل بالمعنى القانوني هو ذلك الإنسان الذي يضع جهده أو نشاطه المهني المشروع تحت تصرف أو لمصلحة الغير بعوض معين، مشروع لمدة معينة و يمارسه تحت و إشراف أو لمصالح الغير أو من يقوم مقامه [1] .

العامل كما جاء في الميثاق الوطني ً يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله و الفكري و لا يستخدم المصلحة الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط مهني [2] .

---

[1]- تخطيط القوى العاملة على حساب المستويين الكلي والجزئي –المنظمة العربية للعلوم الإدارية-الاردن 1986 ص:12.
[2]- الميثاق الوطني الجزائري 1976-ص:50.

3.7.1- المؤسسة الصناعية:

عرفها ً صموئيل عبود بأنها ً تكتل اقتصادي و تقني و اجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها و تشغيل إدارة الإنتاج و إنتاج السلع الاستهلاكية و تقديم الخدمات في مجال النقل و التجارة .[1]

أما ً عمر صخري ً في كتابة اقتصاد المؤسسة على أنها القوالب التي تنظم الناس في شؤونهم في علاقاتهم ببعضهم مع بعض المؤسسة جهاز العمل أو أجهزة العمل تشتمل على ترتيبات و نظم و أدوات و تجهيز و توزيع ً[2]

عرفها سعيد أوكيل بأنها عبارة من مجموعة عناصر الإنتاج البشرية و المالية التي تستخدم و تسير بهدف إنتاج الموارد و السلع و الخدمات و كذلك ببيعها و توزيعها.[3]

نميز بين ثلاثة مؤسسات، المؤسسات الصناعية لإنتاج السلع الاستهلاكية مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة و مؤسسات السلع الاستثمارية. إن النوع الأول و الثاني من هذه السلع أيضا أن ينتج من طرف مؤسسات أخرى كالزراعية منها مثلا أما النوع الثالث من تلك السلع فلا يمكن إنتاجها إلا من طرف المؤسسات الصناعية [4]

---

[1] محمد الشناوي و آخرون- التنشئة الاجتماعية للطفل- عمان –دار الصفا للنشر والتوزيع –ط1 سنة 2001 ص:157/156.

[2_3] مصطفى عشوي –اسس علم النفس الصناعي والتنظيمي –الجزائر –المؤسسة الوطنية للكتاب بدون ط سنة 1992 ص:170.

[4] سليمان محمد الطحاوي –مبادئ الادارة العامة –القاهرة – دار الفكر العربي-الطبعة الاولى سنة1972 ص:75

القيـــــادة المباشـــرة:

ونعني بها المسؤولين المباشرين عن العمال بحكم أنهم أكثر الأشخاص اتصالا بالعمال نتيجة موقعهم في السلم التنظيمي للمؤسسة.

كما يمثل العائد المباشر همزة وصل بين الإدارة والعمال وهذا المعنى يكون القائد المباشر ذو تأثير فعال داخل المنظمة لأنه يتفاعل في علاقاته مع جماعتين من مرؤوسيه ورؤسائه .

وتكون أهمية القائد في الخط الأول في كونه " قائد الخط الأمامي للأفراد في النقطة التي تترجم فيها خطة الإدارة وقراراتها إلى إنتاج فعلي وأداء خدمة ويكرس وقته للتخطيط وتوقع ومنع الأزمات وتنسيق عمل الآخرين و دفعهم للعمل وتوجيههم وتدريبهم ووضع القرارات والتنظيم وقياس الإنتاج .(1)

(1) ـمصطفى رشدي ، التاوودي، مصطفى زيدان ، مرجع سابق ،ص:200.

8.1- الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معها

1-8-1 القيادة و الرئاسة:

يحذر العالم ًجيب ً من الخلط بين الرئاسة و القيادة و يحدد الفروق التالية:

أ- تقوم الرئاسة نتيجة لنظام وليس نتيجة اعتراف تلقائي من جانب الأفراد بإسهام الشخص في تحقيق أهداف الجماعة.

ب- يختار الرئيس الهدف طبقا للمصالحة أي لا تحدده الجماعة نفسها.

ج/ تتميز الرئاسة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل تحقيقا للهدف المعين

د/ هناك تباعد كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة يحاول الاحتفاظ به كوسيلة لإرغام الجماعة على تحقيق مصالحه .

هـــ/ الفرق الأهم هو مصدر السلطة فسلطة القائد يخلعها أفراد الجماعة عليه تلقائيا أما سلطة الرئيس فهي سلطة مستمدة من خارج الجماعة ومن الصعب على الأفراد خلعها و في هذه الحالة بأنهم تابعون حيث أنهم يقبلون سلطته خوفا من عقاب. في ضوء هذه الفروق أيهما بالنسبة للجماعة القيادة أم الرئاسة وهل هما منفصلتان تماما؟ القيادة أهم وهما غير منفصلتين تماما فالكثير من الرؤساء يقدر مرؤوسهم أنهم يسهمون إسهاما كبيرا في تقدم الجماعة فهم يتعاونون معهم عن طواعية وينظرون لهم كقادة و قد يلتبس الأمر على البعض فيخلطون بين الرئاسة والقيادة ولذا لا بد من أن تحدد الفروق بينهم[1]

أولا: القيـــادة :

القيادة تنتج من داخل الجماعة تلقائيا وتكون مسبوقة بعملية تنافس من قبل أعضاء الجماعة .

الجماعة هي التي تحدد الأهداف و ليس القائد لأنها مصدر السلطة في القيادة كما يتم اختيار القائد من قبلها و تصبح هذه الأخيرة تابعة له.

---

(1) محمد الشناوي وآخرون المرجع السابق ص:156.

ثانيا: الرئاسة:

تقوم نتيجة اعتراف من طرف أفراد الجماعة يختار الرئيس الهدف و لا تحدده الجماعة نفسها .

كما يلاحظ وجود فجوة اجتماعية واسعة بينهما لأن الرئيس يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة كوسيلة لإرغام الجماعة على تحقيق مصالحه .

2- القيـادة و الإدارة :

يرى " ماكورميك " أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في الدرجة العمومية – فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء – و لكنه يمكن في طبيعة ما يعني كل منهما ، فلمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي في حين أن القيادة تعني بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها[1]

غير أننا نلمح توها آخر لدى " لمان " حيث ينطوي تعريفه لكل منهما على إضافة صفة العمومية على الإدارة و الخصوصية على القيادة ، فالعلاقة بينهما علاقة الكل بأحد أجزائه فلإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) لإنجاز أهداف المنظمة في حين أن القيادة تقتصر على توجيه الناس من خلال أسليب معينة لتحقيق تلك الأهداف و على هذا تكون الإدارة أعم من القيادة، وتكون القيادة إحدى وظائف و مهام الإدارة.

فالمدير يقوم بأداء عدد من الوظائف كالتخطيط والتنظيم والاتصال والسيطرة على كل من الأفراد والمهام والتكنولوجيا و رأس المال، أما القائد فيؤدي بعضا من هذه الوظائف فقط وبشكل خاص تلك تتصل بالجوانب الإنسانية كالتنسيق بين الأفراد وتوجيههم وتنشيط دافعيتهم لإنجاز المهام.

---

[1] عبد الكريم أبو مصطفى الإدارة والتنظيم، المفاهيم، الوظائف العملية، بدون ط، 2001، ص:05.

ومن هذا نخلص إلى التصور الأكثر قبولا للعلاقة بين كل القيادة و الإدارة أنها علاقة الجزء بالكل أي أن كل مدير قائد و ليس كل قائد مدير [1]

3- القيـادة والإشـراف

يوضح " وسنبرج " أنه يجب علينا تحليل ظاهرة القيادة و مفاهيمها أن ندرك طبيعة الاختلاف بين القيادة والإشراف فالمشرف شخص له مكانة رسمية و يمارس سلطته المستمدة من التنظيم و يعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها، و هناك علماء الاجتماع الذين يفضلون دوره (كرئيس) على عكس القائد فالمشرف لا يجب أن يكون عضوا في جماعته الحقيقية التي يشرف عليها لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد و طاعة تعليماته على أية حال تختلف القيادة على الإشراف لأن الشخصية القيادية تحصل أولا على الموافقة و القبول كأساس للشرعية و هذا يعني أن الفرد يكون عضوا في جماعته علاوة على ذلك[2].

فدور المشرف يقوم بأعمال أكثر إشرافية تنظيمية و تزداد المشكلة تعقيدا للخلط الذي يقع فيه كثير من دراسي التنظيمات لتحديد طبيعة الإشراف والقيادة و عموما فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولا من الأعضاء و يقدم أعمال بفعالية أكثر من المشرف فإن لم يستطيع فإنه مشرف ناجح و ليس قائدا كفئا[3].

وفي واقع مؤسستنا موضع الدراسة يمكن الإشارة أن دور القائد هو نفس دور المشرف للتداخل الكامل بين المصطلحين ولا نرى أي اختلاف بينهما بسبب أسلوب التسيير والتنظيم المتواجد في المؤسسة موقع الدراسة.

---

(1) محمد فتحي،760 مصطلح إداري دار التوزيع والنشر الاسلامية القاهرة 2003،ص:09

(2)- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص: 132.

(3) د. سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الإجتماعية ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996. ص: 53.

الفصل الثاني: الخلفية النظرية للقيادة.

1.2- تمهيـــــد.

2.2- نظريات القيــادة.

1.2.2- نظرية السمات

2.2.2- نظرية الرجل العظيم

3.2.2- نظرية الموقفية

4.2.2- نظرية الوظيفية

5.2.2- نظرية التفاعلية

6.2.2- نظرية السلوكية

7.2.2- نظرية الجدول التسييري

3.2- صفات القائد الجيد.

4.2- أســاليب القيادة الناجحة.

5.2- أنمــاط القيــادة.

1.5.2- القيادة الديمقراطية.

2.5.2- القيادة الإستبدادية.

3.5.2- القيادة الفوضوية.

الخلفيــة النظريــة للقيــادة.

تمهيــد :

انطلاقا من تحديدنا لمفهوم القيادة في عنصر تحديد المفاهيم تكون القيادة لها عدة جوانب اجتماعية وتفاعلية ديناميكية ومحددات سلوكية، فهي أولا سمه تبدو فيما يتصف به القائد من إمكانات سلوكية وخصائص اجتماعية ونفسية وعقلية وبدنية تمكنه من التوجيه والسيطرة على الآخرين، وثانيا هي عملية سلوكية تتمثل في إمكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير وجه نحو أهدافها وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أعضائها والحفاظ على تماسكها، وإحداث تأثير ايجابي ملحوظ على تركيبها وأدائها، وثالثا هي دور اجتماعي يحقق أهداف الجماعة من خلال عمليات التعامل الاجتماعي والاتصال بين القائد وبيئته.[1]

مما يخلق في النهاية روح الرضا والاطمئنان لدى العمال المرؤوسين ويدفعهم نحو العمل الهادف أكثر.

ومن هنا كانت للقيادة أهمية لأنه بدونها تسود الفوضى في المجتمعات البشرية، حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم "**إذا خرج ثلاثة في سفر فاليؤمرو احدهم**" رواه أبو داود.

وقديما قال القائد الفرنسي نابليون "جيش من الأرانب يقود أسد أفضل من جيش من اسود يقوده أرنب"وعليه فأهمية القيادة تكمن في :

1-أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

2-تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان

3- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

4- تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

5-أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق أهداف المؤسسة[2].

---

[1] د. محمد شفيق، الإنسان والمجتمع- المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مطابع رويال، سنة 1997، ص:235.

[2]- أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، **www.said.net/doat/assaf/B.Ntm**، **تاريخ** الزيارة 2000/05/12 .

2.2- نظريات القيادة.

لقد تعددت وجهات النظر بشأن موضوع القيادة وسنتناول فيما يلي أهم النظريات.

2.2. 1- نظريات السمات:

تعتمد هذه النظرية على وجه نظر السياسة مؤداها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي قادة، وعن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية:

1- **الخصائص الجسدية**: حيث يكون القادة أقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وتقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية. وسلامة البدن من العيوب.

2- **القدرات العقلية**: حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا في التفكير وأوسع ثقافة والبعد نظرا، وأحسن تعرف وأعمق بصيرة، وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه، كما له القدرة على الحكم السليم، والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

ويرى الدكتور زهران" إلى أن الفارق الكبير في الذكاء بين القائد والأتباع له سلبياته فهو يجعل التفاهم بينهم وبينه أكثر صعوبة، كما يعيق ذلك قيام علاقات مناسبة بالنظر للاختلاف في السيول والقدرات مما يؤثر على المجهود ومستوى طموح القائد.[1]

3- **السمات الاجتماعية**:

وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية، كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاهية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادى بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.

---

(1) د. محمد شفيق. المرجع السابق ص:237.

4- سمات عامـــة:

يتميز بالهندام الحسن ورشاقة المنظر والخلق الرفيع والتدين والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها. [1]

وفي الحقيقة أنه إذا كانت هناك سمات شائعة مشتركة بين القادة إلا أنه لا يمكن التسليم بها لأن السمات والخصائص والقدرات تختلف وتتميز بين القادة ومن جماعة إلى أخرى وحسب وظيفتها، فالقائد نتاج القوة الاجتماعية، في موقف معين ولدى جماعة بذاتها.

2.2.2- نظرية الرجل العظيم:

ومحتوى هذه النظرية أن هناك رجالا عظماء يبرزون في المجتمعات لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص وعبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها[2].

[1] [2]- محمد شفيق، المرجع السابق ص 258.

النقد الموجه لهذه النظرية:

تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية:

1- إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار النظرية، والتي تركزت على دراسة العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة.

2- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار السمات أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في قادة وغير القادة، مثل السمات: الذكاء، والقدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والاستقامة، والطموح، والعدل، وغيرها... الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه للضرورة قائدا ناجحا.

3- إنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.

4- نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا... فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

5- إن النظرية تجاهلت الطبيعية الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة... ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد. [1]

---

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص:221.

3.2.2. النظرية الموقفية:

نظرا إلى أن النظرية السمات أو الرجل العظيم لم تستطع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة [(1)].

تشير هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليتبوء مكانة القيادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم[(2)]، فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الوقفية هما القائد، الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه [(3)].

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله فاختلاف المجتمعات، يؤدي إلى اختلاف النظرة إلا متطلبات القيادة، مثال ذلك، أن اتفاق – القيم واللغة والمذاهب السياسية- في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا، ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا.

واختلاف التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات... فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوبة توافرها في القيادة العسكرية.

---

(1)- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة– عمان– دار الميره، ط1، سنة 2000 ص:224-226.
(2)- محمد شفيق المرجع السابق ص:99.
(3)- عبد الغفارحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية المصرية، سنة 98 ص 533.

واختلاف التنظيمات الإدارية فيما بينها: يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية المطلوبة توافرها في قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هي التي تملي سمات معينة لهؤلاء القادة.

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة لقادة الأجهزة الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة.

واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد: يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها. فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة، تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى، التي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا. [1]

وهذه النظرية بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة حيث أنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما بالموقف الإداري لأن عوامل الموقف هي التي تحدد مكانة القائد ومدى نجاحه.

إلى جانب ذلك فغنها تقدم أيضا مفهوما ديمقراطيا للقيادة لأنها لا تقوم بحصر القادة في عدد من الأفراد ممن تتوفر فيهم الصفات وقدرات معينة وإنما تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف كما أنها ترفض أيضا المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون والتأكيد بأن هناك سمات ومهارات يمكن اكتسابها بالتعلم والتدرب.

---

[1] - صلاح الدين محمد عبد الباقي. مرجع سابق ص 228.

الاتجاهات المختلفة في نظرية الوقف:

<u>أولا:</u> إسهامات روبرت جولبيوسكي "GELEMBIEWSKI"

يعتبر التحليل الذي قدمه" **جولبيوسكي**" المدخل الموقفي (**SITUATIONAL APPROACH**) من أحسن التحليلات التي قدمها كتاب الإدارة لشموله وواقعيته ويرى إن أهم هذه الظروف التي تؤخذ في الاعتبار في القيادة ما يلي:

أ- **شخصية المرؤوس**: فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية بل أنهم يصيرون مهملين أو مضطربين ذا منحوا حرية كبيرة .

ب- خصائص العمل: فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناسبه القيادة الديمقراطية.

ج- أدوار العمل: ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاثة مجموعات :

1-أدوار خاصة بالقائد : كتحديد الأهداف العامة للتنظيم .

2-أدوار خاصة بالمرؤسين: مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها.

3-ادوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه : وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لعدة سنوات .

إذ أن المجموعة الأولى من الأدوار تناسب القيادة التسلطية أما الثانية فهي تناسب القيادة الفوضوية والنوع الثالث يناسب القيادة الديمقراطية التي تركز على المشاركة .

د- **خصائص جماعة العمل**:فالجماعة تختلف لنفسها قواعد وأهدافا ولذلك فهي تلعب دورا كبيرا في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة[1].

---

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 240.

ثانيا: إسهامات فرد فيدلر:

أسهم فيدار في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله و تقسيمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وقد تركزت كل الجهود التي قام بها حول تحديد عناصر الموقف الإداري التي نؤثر في ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري المستخدم أم عن الموقف الملائم فيرى "فيدلر" أن تحديده يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومرؤوسه عملها في إطار، من خلال تحليل عناصر الموقف التي يرى أنها ثلاثة وهي:

أ/ *العلاقة بين القائد وموظفيه*: وهذا يتطلب معرفة تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد ومدى تقديرهم وولائهم لقيادته.

ب/ *البناء التنظيمي للعمل*: وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محددا وواضحا.

ج/ *سلطة القائد التي يعطيها* منصبه: وهو يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياته مناسبة بحيث تمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب كلما كان الوقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين. [1]

ثالثا: إسهامات "وليم ريدن":

قدم "ريدن" تحليلا عميقا لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابة "الفاعلية الإدارية". وركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة؟ وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة؟

ويقول أن الثابت علميا أن أهم عنصرين للسلوك الإداري هما: الاهتمام بالعلاقات مع الموظفين. إلا أنه ميز أربعة أنماط أساسية للقادة:

أ/ القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل، وأطلق عليه القائد المتفاني (أي المتفاني في العمل)

ب/ القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه القائد المرتبط (على أساس اهتمامه الكبير بالإفراد).

---

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 240.

ج/ القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه القائد المتكامل على أساس التكامل من حيث الاهتمام بالأفراد بشكل متساو.

د/ القائد الذي يهتم بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه القائد المنعزل على أساسا أنه منعزل عن العمل وعن الأفراد. (1)

إن كل نمط من هذه الأنماط قد يكون أكثر فاعلية أو أقل فاعلية حسب ملائمة أو عدم ملاءمته للموقف، فأي نمط منها مستخدما في مواقف ملائمة قد يكون أكثر فاعلية ومستخدما في مواقف غير ملائمة يكون أقل فاعلية، ويخرج "ريدن" عن هذا المجال أساسه مؤداها: مــن الفاعلية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه. (2)

النقد الموجه للنظرية الوقفية:

1- معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتهمل التناسب بين القائد والتابعين.

2- تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات المهمة. كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجته.

3- تفترض هذه النظرية البيئة والمواقف أن القيادة ستاتيكية ثابتة تدل البراهين بأن القيادة تتضمن تغيرات مستمرة. (3)

(1 و2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي. مرجع سابق ص 240.

(3) - د. عبد السلام علم النفس الاجتماعي ، الاسكندرية – دار الفكر الجامعي بدون ط بدون سنة، ص: 111-112.

4.2.2.- النظريـة الوظيفيـة:

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فينظر للقيادة هنا في جملتها أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي:

- **التخطيط**: للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى
- وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو امن القائد نفسه
- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية
- مصادر تحتية تابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة. (1)
- الإيديولوجية يعتبر مصدرا لأفكار ومعتقدات و قيم الجماعة
- الخبرة القائد كخبير ينظر له المصدر الخبرة الإدارية والفنية والمعرفة
- الإدارة والتنفيذ تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة. (2)
- الحكم والوساطة فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف
- الثواب والعقاب يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط و الربط داخل الجماعة.
- **نموذج يحتذي**: ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة
- **رمز الجماعة**: واستمرارها في تأدية مهامها صورة للأب ورمزا مثالي للتوحيد.

(1و2) خليل عبد الرحمن المعايضة. علم النفس الاجتماعي. الظاهر. دالر الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، السنة 2000، ص ص 221. 222.

5.2.2- النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي):

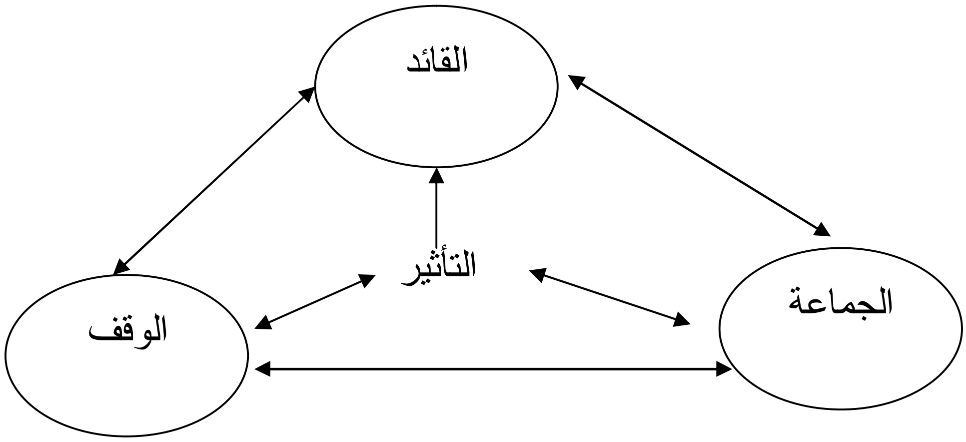
يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات، ونظرية الوقف) ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

ومن أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي "النظرية التفاعلية" وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي (القائد وشخصية وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، الموقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته). [1]

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجامعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو تفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة، (فمثلا قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب)[2].

---

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي مرجع سابق ص 239.
[2]- محمد شفيق: مرجع سابق ص 99.



شكل رقم (1): يبين نظام التأثير في ضوء نظرية القيادة

من خلال الشكل يتضح لنا أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل بين القائد والجماعة والموقف حيث أن القائد يؤثر في الجماعة التي يمكن أن تستجيب له من خلال تفاعلها مع البيئة وبهذا يتحقق الهدف.

تقييم النظرية التفاعلية:

يتضح من العرض السابق لمفهوم النظرية التفاعلية أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين... وهي بذلك حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد هي القائد والموقف والمرؤوسين.

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما ايجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية، ويظهر هذا الإسهام على الوجه الآتي:

<u>أولا:</u> لم تتكر النظرية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها المعيار ترى عدم كفاية كل واحدة منها وحدها كمعيار لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

ثانيا: والنظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم. كما يرتبط من ناحية أخرى- بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور. [1]

يتضح من خلال استعراض نظريات القيادة بأن البحوث التي أجريت في هذا الصدد لم تسفر حتى الآن عن وجود سمات أو خصائص عامة يتميز بها من يشغل مراكز قيادية بين الأفراد، حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة.

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق ص 231.

6.2.2 النظريات المركزة حول السلوك:

تقوم على المبدأ الداعي إلى أن القائد بإمكانه التصرف بكيفية معينة، وتقضي هذه النظريات بأن المسيرين عليهم بالضرورة معرفة السلوكيات الملائمة للقيادة حتى يكونوا فعالين. إن هذه النظريات تتضمن تلك التي تحتوي على نظرية x ونظرية y وتعود أصلا هذه النظريات إلى " Mc Grégor 1960" حيث أن نظرية x تكون سلبية لأن العامل هنا يتهرب من العمل لوجود الضغوط والمراقبة من طرف المؤسسة ولوجود العقاب، وهنا يفضل العامل أن يكون موجها يحاول التهرب من المسئولية ليس له طموح ولا يبحث إلا عن الأمن.

وأما نظرية y وهي تمثل الإيجابية بحيث يكون العامل العادي قادرا على الشعور بالرضا، والعامل يستطيع أن يراقب نفسه وأن يسير نفسه بنفسه للوصول إلى الأهداف المرسومة ولا يمثل العقاب الوسيلة الوحيدة للامتثال بالنسبة له.

إن x و y لـــ "Mc Grégor" من النظريات المهمة جدا حيث أن نظرية x تم تكييفها مع التنظيم العلمي للعمل فهي الصورة السلبية للعامل لأن العمال لا يحبون عملهم ولا يهتمون إلا بالأجور التي تمثل الدافع الوحيد بالنسبة لهم والنتيجة أن ذلك يؤدي إلى استعمال الأسلوب السلطوي بالضرورة مع وجود مركز واحد لاتخاذ القرارات.

في حين نجد أن نظرية y تنطبق وتتكيف مع الأنظمة الحالية انطلاقا من أنها تعتبر العامل يسعى إلى المزيد من السعادة في عمله. فان هذه النظرية تؤدي في النهاية إلى إيجاد إدارة قائمة على المشاركة[1]

[1] د.محمد مسلم ،مقدمة في علم النفس الاجتماعي دار قرطبة ،الطبعة01 سنة 2007 ،ص:142-143.

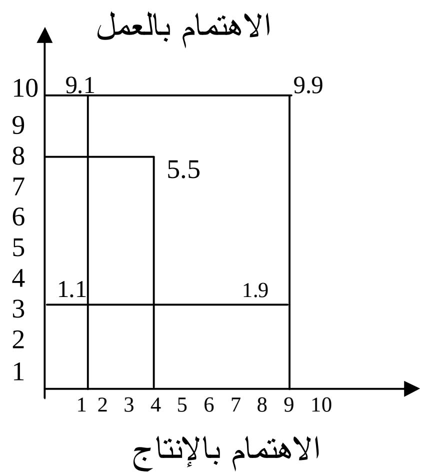
7.2.2 نظرية: 1962 Blake –R- Mouton

الجدول التسييري :

إن هذه النظرية تتناول باهتمام بالغ متغيرين أساسيين هما:

<u>المتغير الأول</u>: يتعلق باهتمام المسئول عن الإنتاج، من النوعية والكم والمنتوج الجديد...الخ.

<u>المتغير الثاني</u> : يتعلق باهتمام المسير بالموارد البشرية أي كل ما يمس بهذه دائرة مثل سياسة الأجور إن ما تصبو إليه هذه النظرية هو الجمع بين الجانبين بحيث يكون الاهتمام واسعا ومتوازنا يجمع بين السياسة الإنتاجية والبشرية(1)



شكل رقم (2) يمثل 5 مستويات

(1)- المرجع السابق ص:144 إلى 146.

المستوى الأول: عند النقطة (1.1)

ويمثل حالة المسئول الذي لا يقوم بأدنى جهد من اجل تناغم أو تناسق الجماعة.

المستوى الثاني: الكائن عند النقطة 1.9

بعكس حالة المسئول الذي لا يهتم بالإنتاج دون أي اهتمام بالعلاقات الإنسانية.

المستوى الثالث: الواقع عند النقطة 9.1

وتعكس هذه الوضعية صورة القائد الذي يعطي كل الاهتمام بالموارد البشرية .

المستوى الرابع: الواقع عند النقطة 5.5

وتوضح وضعية القائد الذي يهتم بالجانب دون أن يصل إلى النهاية.

المستوى الخامس: عند نقطة 9.9

حيث سيحاول المسئول التوصل إلى إرضاء الجانبين، ثانيا إلى إيجاد نوع من التوافق بسبب الإنتاج والعامل[1]

---

[1]- المرجع السابق ،ص:14.

4-2- أساليب القيادة الناجحة:

يعتمد القائد أساليب للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة ومرؤوسيه وهذا برفع كفاءة الوحدة والعمال وتدعيم الروح المعنوية لهم وهذا بتفاعل اجتماعي وتطبيق لمبادئ القيادة وبوجه عام يمكن أن نشير أساليب القيادة الناجحة:

1.4.2 - رفع كفاءة المؤسسة (الوحدة):

وهذا برفع كفاءة المرؤوسين لتحقيق اكبر قدر ممكن من النجاح والتقدم (الكفاءة البدنية أو الكفاءة الذهنية العلمية) وهذا بإعطاء الفرصة للتعامل مع كل جديد وكذا رفع الروح المعنوية ويمكن للقائد أن يتبع لذلك:

- الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد.

- القيام بوضع الخطط التدريبية وهذا وفقا لاحتياجات العمل المسابقات الفكرية وتقديم المكافاءات المتفوقين تقديم أفضل، الوسائل للمعيشة والصحة ومحاولة حل المشاكل والتخلص من العوائق المعطلة للخطة التدريبية، ملائمة البرامج لمستوى العمال وجعلهم يخضعون للتدريبات التطبيقية (الخروج إلى ميدان العمل).

- الحفاظ على الأجهزة والمعدات فهما يكملان بعضهما إذا تعطل الآخر ولذا وجب العناية بالمعدات ومواظبة الصيانة وإجراء التفتيشات الدورية لاكتشاف أي إهمال، ومن جانب آخر مراعاة قواعد التخزين والحفاظ التسجيلات الخاصة بها.

- تحقيق النظام والانضباط.

وهذا بزرع كل أنواع القيم السامية الخاصة بالانضباط والنظام وهذا بغض النظر عن وجود المراقبة وبدون انتظار المؤامرة، وهذا يكون غريزيا في العامل. و"لكي يتحقق ذلك يجب تنمية الدافع بمكافأة " المحسن ومعاقبة المسيء ويكون القائد قدوة حسنة لمرؤوسيه، تفادي توقيع جزاء جماعي بذنب فرد، الحفاظ على كرامة للمرؤوسين وعدم إهانتهم أو التعدي عليهم، مراعاة الفروق البشرية (الاستيعاب)، المراقبة المستمرة ولو كانت غير ظاهرة، الحزم وعدم إهمال المشاحنات بين المرؤوسين، متابعة سلوك الرؤساء الصغار ومواجهة أي مظاهر سلبية في سياستهم"[(1)].

[(1)] محمد فتحي عكاشة- محمد شفيق زكي- علم النفس الاجتماعي المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر (1997) ص 310.

2.4.2- الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين:

وهنا نعني الحالة النفسية والذهنية والعصبية للعمال والتي تتحكم في سلوكهم وتحدد رغباتهم في العمل أو التعاون، وكذا تعني مشاعر واتجاهات وعواطف التي تحكم الفرد والروح المعنوية تنعكس على أعمال العامل وما يقدمه من حماس وابتكار وامتثال للأوامر وربط علاقات مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة ومظاهر أخرى.

والروح المعنوية من أهم العوامل المؤدية إلى النجاح وتحقيق الأهداف فإذا كانت عالية تجعل كل متطلبات المطلوبة من العامل تقدم بشكل جيد ودائم وتجعله في حالة تعاون مستمر وإبداع دائم وتنمي روح الفريق والصداقة بين العاملين، وهناك مظاهر تعكس الروح المعنوية للعمال:

- الجهد الذي يبذله الأفراد (مدى إنتاجية الأفراد في العمل).
- درجة الانسجام والوئام بين الأفراد ومدى تعاونهم وعملهم بروح الفريق ودرجة التكيف الاجتماعي السائد بينهم وضآلة مستوى الاغتراب بينهم.
- مدى استقرار المرؤوسين بأماكن عملهم ورغبتهم في الاستمرار فيها وعدم تغييرها وتطلعهم للاحتفاظ بعضويتها الكاملة.
- نسبة الغائبين عن أعمالهم والمخطئين داخل وحداتهم والمعاقين بعقوبات.
- درجة رضاء المرؤوسين تجاه رؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيم.

- ولتحقيق روح معنوية مرتفعة يعمل القائد بمختلف الوسائل لتحقيق ذلك وبكافة السبل كما يلي: الحفاظ على كرامة المرؤوسين، الاهتمام بهم(الناحية المادية والمعنوية الدينية) التعاطف معهم، محاولة حل مشاكلهم، تنبيه مدى فاعليته وبدوره الهام وضع كل شخص أو عامل في مكانه المناسب، تشجيع ومكافئة المبدعين، الاهتمام بالراحة للعامل (عطل، رحلات....الخ)[1].

---

[1] - عبد الرحمن عيسوي، مرجع سابق، ص:212.

3.4.2- تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين:

وهي حالة وجدانية تنجم عن اعتزاز العمال بانتمائهم لهذه المؤسسة ومحاولة الرفع من مستواها ولو على حساب أنفسهم والعمل كفريق واحد يؤدي إلى خلق روح التعاون فيؤدي إلى إنتاجية مرتفعة وولاء للمنظمة التي هي جزء من الوطن ويفخرون بكل لحظة مرت في هذه المؤسسة بإنشاء سجلات تدون فيها كل الذكريات وكل الزيارات لكبار المسئولين والخبراء مع "وجوب توجيه الاهتمام بعملية تغيير القيادات وإجراءات التسليم والتسلم بينها بحيث[1] تأخذ التبجيل والأهمية".

4.4.2- فهم القائد لجوانب عمله ودقائقه:

إدراك القائد كل ما يحدث في المنظمة أو العمل وحتى يحصل هذا يجب ما يلي:

- الكفاءة العالية بالتدريب والتأهيل والدورات اللازمة.
- المطالعة والتثقف في مجال عمله خاصة.
- حضور كل المؤتمرات والندوات الخاصة بعمله أو المرتبطة به.
- محاولة مواكبة كل التطورات وإحضار التكنولوجيات الجديدة.
- الاطلاع على كل جديد من قوانين وأوامر تصدر وبصفة دائمة.
- تحديد لوائح منظمة للعمل وتوفير وسائل الاتصال الحديثة داخل وخارج المؤسسة.
- التدرب على القيادة باعتبارها مكتسبة وهذا الفهم أكثر للمرؤوسين.
- فهم القائد لنفسه أولا من خلال معرفة نقاط قوته وتنمية نقاط ضعفه[2].

---

(1) و(2) - المرجع السابق، ص 311.

5.4.2- إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم لمهامهم :

وهذا بإعلام المرؤوسين بكل ما يحدث سواء كان مفرحا أو غير ذلك في صالحهم أو ضدهم هذا يجعله متفهما للعمل وجوانبه وتطوراته وذلك من خلال:

- " السعي الحثيث لاكتشاف الشائعات السائدة بين الأفراد وتحقيقها أو تكذيبها والتصرف المناسب حيال ذلك".
- إيضاح أسباب القيام بأي عمل نمطي.
- التأكد من فهم المرؤوسين لمهامهم الروتينية والطارئة وفهمهم لمهام الآخرين وواجباتهم مع متابعتهم ومراجعة تنفيذهم للأوامر".
- التأكد من فهم المرؤوسين لحقوقهم وواجباتهم.

6.4.2- ضرب المثل الأعلى للمرؤوسين ومشاركتهم:

لكون القائد المثل الأعلى والقدرة من الناحية الظاهرة أو السلوكية ويمكن أن يتحقق بما يلي:

- العمل على الرقي بتصرفات القائد في كل الأوقات.
- التحكم في نفسه والاتزان الدائم وتجنب التوازن وسوء التصرف خاصة في أوقات الأزمات والمشكلات.
- الخصوصية الكاملة وعدم تداول كل أخباره الشخصية. [1]
- السعي لتحقيق المساواة بين القائد والمرؤوسين خاصة في الظروف العصبية.

7.4.2- الحسم في اتخاذ القرارات:

اتخاذ كل القرارات بحزم وموضوعية وفي الوقت المناسب وذلك بالاستعانة والاستفادة من آراء وتوجيهات الآخرين وإعلان هذه القرارات وإصدار الأوامر في الأوقات المناسبة لتسمح للمرؤوسين بتنفيذها بنجاح وبث الثقة لدى المرؤوسين بعدم التردد في إصدار الأوامر.

---

[1] محمد شفيق، مرجع سابق، ص 99.

8.4.2- تحمل القائد المسؤولية وتنميته لها بين المرؤوسين:

فالقائد الناجح هو الذي يتصرف بايجابية في المواقف التي تتطلب الحل دون خشية أو تجنب أو هروب من المسؤولية ويعطي بعض السلطات المرؤوسية ليمارسوها تحت إشرافه وهذا ما ينمي تحمل المسؤولية والقدرة على التصرف والقدرة على التصرف في غياب تعليماته.

فتمته الثقة والإيمان و...... ويمكن ذلك من خلال:

- عدم إهمال تحمل المسؤولية والسعي لشغل الوظائف البعيدة والرقي .
- تفهم مسؤوليات القيادة الأكبر
- تجنب الثقة المفرطة وتقويم أخطاء المرؤوسين بطريقة بناءة.
- توجيه المرؤوسين المخطئين بالحماسة الزائدة حتى لا يقضي على ايجابيته.
- إبراز استعداد القادة لتحمل المسؤولية في كل مجال.
- تقبل التوجيه والنقد ومواجهة الحقائق.
- الدفاع عن المبادئ والحقائق بكل شجاعة.
- الاعتراف بالأخطاء دون كذب أو تبرير أو اختلاف.

9.4.2- مراعاة إمكانات المؤسسة الحقيقة:

عدم تكليف المؤسسة فوق طاقتها لتجنب الفشل وهدم الروح المعنوية والتأثير على الإنتاج وهذا:

- الإلمام التام بقدرات الوحدة و المرؤوسين ومستويات الكفاءة سواء في الأفراد أو المعدات.
- مراعاة أن تكون التعليمات الموجهة للمرؤوسين في حدود إمكاناتهم.

10.4.2- فاعلية القائد وتفاعله مع المرؤوسين:

إن درجة تفاعل القائد مع الجماعة تعد الركيزة الأساسية التي يتحقق بها التوازن بين حاجات العامل والمنظمة، وهذه الفعالية تظهر من تأثير المرؤوسين سلوك قائدهم ورقي مكانته وحيوية دوره واقترابه منهم وهو ما يخلق الفاعلية. [1]

والتفاعل ويظهر ذلك بما يلي :

- استغلال التخطيط والسهر على تنفيذ هذه الخطط مرحلة بمرحلة.
- تكوين مختصين بدائل عن المختصين الأصليين لاستغلالهم عند الضرورة.
- ترك الفرص المناسبة للأجيال الجديده من القادة ليظهرو قدراتهم ويتحملوا مسؤوليتهم دون تدخل كامل وهذا كي لا تتأثر روحهم المعنوية ويحقق المردود الفعلي داخل العمل .
- عقد الدورات واللقاءات والقيام بالتفتيشات الفجائية ومحاولة الرقي بالرقابة ورفع التقارير للمتابعة الدقيقة ومواجهة التسيبات.
- المشاركة بين المرؤوسين والقيادة في كل الاحتفالات والنشاطات بالشكل الملائم دون اختفاء أو حضور دائم فيشعر القائد المرؤوسين بقربة منهم مع المحافظة على مهابته بينهم.
- عدم تخطي الرؤساء المباشرين التسلسل القيادي والاتصال بهم في الوقت المناسب وتفويض بعض المسؤوليات للقيادات الأقل درجة وهذا يؤكد ثقته بهم.
- المعرفة بأسس القيادة السليمة ومبادئ السلوك الإنساني وتفهم كل المشكلات الاجتماعية والنفسية للمرؤوسين.
- الموازنة بين اهتمامات المصلحة واهتمامات المرؤوسين دون أن يطغى احدهما على الآخر وهذا يعد من مبادئ القيادة الناجحة. [2]

---

[1]- المرجع السابق ص 313-143.

[2]- المرجع السابق ص 315.

3.2- خصائص القائد الجيد:

لقد أجمعت الأبحاث والدراسات في اغلبها على صفات القائد الجيد مع فارق طفيف مما جعلنا نجمع كل الصفات التي أشار إليها الدكتور محمد شفيق في كتابه الإنسان والمجتمع لكونها أوسع [1]

1- *التفاعل الاجتماعي*: الجماعة تنظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مساهمة ونشاطا في التفاعل الاجتماعي.

2- *اليقظة:* والمقصود بذلك الحذر والاستعداد الدائم وسرعة النشاط.

3- تحقيق أهداف الجماعة، من خلال القدرة على التوجيه والتخطيط والانجاز.

4- الشجاعة، بالسيطرة على غريزة الخوف والقدرة على المواجهة لتحقيق أهداف الجماعة.

5- الحماس والايجابية والمبادرة، الجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادرة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية وأكثر مثابرة وأقوى احتكاك.

6- قوة الشخصية والسيطرة وتعني رغبة القائد في السيطرة وعلو المركز والمكانة الاجتماعية وتركيز السلطة والقوة في يده أكثر من غيره.

7- التنظيم بوضع المحددات المختلفة لنشاط الجماعة وفقا لضوابط وخطة زمنية محددة مع القدرة على تحقيقها.

8- قوة التحمل وهي ضرورية للقائد.

9- التمثيل الخارجي للجماعة: وهو بمثابة حلقة وصل بين جماعته والجماعات الأخرى، وأن يكون مثلا أعلى ونموذجا يحتذي به في كل تصرفاته.

10- الذكاء، لابد أن يتميز القائد بها حتى تتيح له مواجهة المشكلات وحسن التصرف.

11- التخطيط.

---

[1]- المرجع السابق ص 99.

12- الحكمة.

13- العلاقات العامة من خلال ضبط العلاقات بين أعضاء الجماعة لضمان سلامة تماسكهم.

14- التواضع.

15- الروح المرحة.

16- العدل.

17- التقرير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والإتباع.

18- الولاء لوطنه، الجماعة والمؤسسة.

19- الإنتاج

20- الثقافة.

21- الاجتماعية والمشاركة الوجدانية، حل الصراعات والمشاكل بين الجماعة ولم شمل أعضائها، وتحقيق وحدة التوتر بين أفرادها.

22- التوافق الاجتماعي النفسي، كالثياب والرزانة.

23- القيم الدينية.

24- النزاهة والأمانة والسمعة الطيبة.

25- الديمقراطية فلا يصمم على الفكرة في الأمور العامة القاطعة وان يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات بعد منافسات عامة.

26- إنكار الذات.

27- الامتياز الفردي، في مجال القدرات العقلية المرتفعة والصحبة الملائمة والمظهرية المناسبة والثقافية العالمية والتعبيرية والخطابية السليمة الجاذبة.

28- اللياقة.

29- أن يعمل لصالح الجماعة.

30- الحسم والحزم.

31- الأخلاق الحميدة. (1)

---

(1)- محمد شفيق، مرجع سابق، ص 242، 246.

5.2 أنمــاط القيـــادة:

يمكن تقسيم القيادة إلى:

أولا: من حيث سلطة القيادة:

يرى كل من خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين:

1- القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية لمواقف اجتماعية معينة تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ لا يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، و اختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة[1].

كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من الاستفادة من الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

2- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي. ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد

[1]- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص:224

العاملين المسئول عنهم وعليهم كمرؤوسين تلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل. (1)

وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، ومثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها، وتعقيدها، ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى. (2)

ثانيا: من حيث أجواء العمل و أساليب القيادة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل وأساليب القيادة، و أشهر دراسة "رونالدلبيت" "**Ronald Lipit**" و "رالف وايت" "**Ralph White**"، فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادة المؤثرة في حركية الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى و دراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على اثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الغرد والجماعة، واثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة.

وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الاتوقراطية والقيادة غير الموجهة، وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على جماعة لمدة سبع أسابيع(3).مما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة

1.5. 2 – القيادة الديمقراطية(الإقتناعية):

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم....

(1 و2) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، المرجع السابق ص224

(3) - عبد الكريم درويش وليلى نكلا، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة دون طبعة سنة 1976، ص408.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات و اتخاذ القرارات[1].

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة يصعب عليهم التنبؤ بالخطوات التالية[2].

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي لهم حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسا واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته، الجماعة أكثر تماسكا ترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي. [3]

2.5.2- القيادة الأوتوقراطية(الارغامية أو الاستبدادية أو الدكتاتورية):

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على انه ينبغي انجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة،وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة و يعبر مما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط الإداري يتمشى مع افتراضات النظرية(X) وان فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لانجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء و القواعد،ويحدد المدير الأهداف الواجبة للانجاز[4]

وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وادوار الأفراد، ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحده الحكم ومصدر الثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة

---

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي مرجع سابق ص:221

(2) - عبد الرحمن عيسوي دراسات في علم النفس المهني والصناعي– الإسكندرية –الدار الجامعية الجديدة بدون ط سنة 2002 ص:221.

(3) - محمد المنشاوي واخرون، مرجع سابق،ص154.

(4) - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ص595.

الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة على تقليل الاتصال بين الأعضاء، وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه و تحت إشرافه وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء وبطبيعة الحال فانه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية. (1)

وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة، وكانوا غير مدربين وغير مهرة. (2)

وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في نفوس المرؤوسين، ويشعر الانفراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا، كما يؤدي انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد. (3)

3.5.2- القيادة الفوضوية (غير الموجهة، الحرة).

وهنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث بترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ. (4)

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بانجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة. (5)

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون اقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الجو الديكتاتوري فان الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد. (6)

---

(1) محمد شفيق-العلوم السلوكية –المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة سنة 1999،ص117.
(2) عبد الغفار حنفي، مرجع سابق،ص539.
(3) محمد شفيق، مرجع سابق ص119 .
(4) عبد الرحمن عيسوي، المرجع السابق، ص229.
(5) حمدي عبد الحارس، البخشونجي، هناد حافظ بدوري، مرجع سابق ص:239.
(6) عبد الرحمن عيسوي، المرجع السابق، ص 230.

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك. وفي أغلب الأحوال ما يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية. وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته[1].

تقييم القيادة الفوضوية:

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، (ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقى مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه جهودهم... إلا أن اتجاها آخر لدى بعض الكتاب يرى أن هذا الأسلوب القيادي له وجود في التطبيق العملي) [2]. وأنه يمكن أن يكون مجديا في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه وهذا التقسيم هو المتفق عليه من قبل معظم العلماء لكن هناك من يقسم القيادات إلى:

- قيادات تقليدية.
- قيادات كارزمية.
- قيادات بيروقراطية.
- قيادات تكنوقراطية (كقيادة العلماء والمخترعين والإداريين في شتى تخصصاتهم) إلى جانب هذا الرأي أيضا يقسمها عبد الغفار حنفي إلى:
- القيادة الأتوقراطية.
- القيادة الأبوبة أو التسامحية (اتجهت هذه القيادة لدفع أفضل أجور أفضل للعمال وتحسين ظروف العمل).

---

[1] - عبد الرحمن عيسوي، المرجع السابق، ص 229- 230.

[2]- صلاح الدين محمد عبد الباقي المرجع السابق ص:226.228.

- القيادة الإنسانية آو التدعيمية (يقوم هذا النمط بإعطاء الحرية للأفراد في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات).
- القيادة الأكاديمية (هذه الفئة تفضل درجة عالية من الاستقلالية والحرية في مجال العمل ويصلح هذا الأسلوب في مجال البحوث والمتخصصين في هذا المجال كالعلماء، المحامين...)
- القيادة الفوضوية (الحرية المطلقة)

ومما سبق يمكننا أن نستفيد من هذه التصنيفات بالقيادة في التعرف على القادة والتركيز على القيادة الايجابية التي لها تأثير في حث الناس على بذل الجهد الايجابي لفائدة المؤسسة ويلخص الجدول التالي أهم ملامح أنواع القيادة من حيث: المناخ الاجتماعي، القائد، الأفراد، فيما لو ترك القائد مكانه، السلوك الاجتماعي.

نوع القيادة	القيادة الديمقراطية	القيادة الدكتاتورية أو الارغامية	القيادة الفوضوية
المنـــــاخ الاجتماعي	يسود فيه إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء/ الاحترام المتبادل للحقوق تتحد السياسات نتيجة للمناقشة الجماعية/ تتوزع المسؤوليات والعمل يكون بناء على قرار جماعي.	ديكتاتوري استبدادي تسلطي	فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية كاملة دون ضباط.
القـــــائـــــد	يشترك في مناقشات الجماعة ويشجه الأعضاء في مناقشتهم ويوجههم ويحيط الأعضاء علما بخطوات العمل والهدف الذي تسعى إليه الجماعة لتحقيقه هي التي تحدده ويترك للجماعة حرية وتوزيع العمل بين الأفراد ويكون موضوعيا في مدحه أو نقده لعمل الأفراد ويشجع النقد	يحدد بنفسه السياسة تحديدا كليا ويملي خطوات العمل أوجه النشاط ويحدد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ولا يشترك مع الجماعة اشتراكا فعليا إلا حين يعرض عملا من الأعمال كنموذج، ويعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجامعة، ويهتم بضمان طاعة الأعضاء.	محايدا لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة وإظهار الاستعداد للمعاونة وتعليقاته على العمل سطحية لا يحاول بها تنظيم مجرى العمل أو تحسينه ولا يمدح ولا يذم.
الأفـــــــراد	يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي، وعندما يحتاجون إلى مشورة فنية يعرض القائد عدة اقتراحات ويترك	ينفذون خطوات العمل خطوة خطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية او الخطة كاملة وليس لهم حرية	يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة.

	للأعضاء حرية اختيار، ولهم حرية اختيار رفقا العمل والعمال التي يرغبون فيها حسب قدراتهم وميولهم، وهو أكثر تحمسا واندفاعا للعمل، ويفيد كل منهم حسب قدراته، والجامعة أكثر تماسكا وترابطا والروح المعنوية مرتفعة	اختيار رفاق العمل ورفاق العمل	
إذا ترك القائد مكانه	إذا ترك القائد مكانه أو تنحى كان الإنتاج في غيابه مساوي للإنتاج في حضوره وكذلك العمل والنشاط.	إذا ترك القائد مكانه أو تنحى حدثت أزمة قد تؤدي إلى انحلال الجامعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها	إذا ترك القائد مكانه أو تنحى قد يكون الإنتاج في غيابه مساويا أو أقل أو أكثر مما لو كان موجودا حسب ظروف التفاعل الاجتماعي.
السلوك الاجتماعي	ويميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم وبينهم وبين القائد، ويسود الشعور بالاستقرار والراحة النفسية.	يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المناقشة أو الخنوع السلبية ويشعر الأفراد بالقصور والعجز ويزداد اعتمادهم على القائد ويسود انعدام الثقة المتبادلة ويسود انعدام الثقة المتبادلة بين بعضهم ببعض وبينهم وبين القائد، ويسود الشعور بالإحباط والحرمان والقلق وعدم الاستقرار وحدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية	يتميز بأن الثقة المتبادلة بين الأفراد وبين القائد بدرجة متوسطة.

جـــدول رقم (1): يوضح أهــم ملامح القيادة

الفصل الثالث: الخلفية النظرية للرضا عن العمل

تمهيد

مفهوم الرضا الوظيفي.

2.3- نظريات دالة على الرضا عن العمل.

1.2.3- نظرية الإنصاف.

2.2.3- نظرية التوقعات.

3.2.3- نظرية التحفيز عند ماسلو.

3.3- المتغيرات المؤثرة على الرضا عن العمل.

1.3.3- سنوات العمل.

2.3.3- الدافعية.

3.3.3- الإعداد المهني.

4.3.3- الجنس.

5.3.3- الحوافز المادية والمعنوية.

6.3.3- المؤهل العلمي.

4.3- مؤشرات الرضا في المؤسسة الصناعية.

1.4.3- الاستقرار في العمل

2.4.3- التغيب

3.4.3- الانضباط.

5.3- طرق قياس الرضا عن العمل

6.3- القيادة والرضا لدى العمال.

3. تمهيد.

يعد الرضا الوظيفي أو المهني أو الرضا عن العمل من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومثير في الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حاليا قد لا يعد مرضيا حاليا قد يكون مرضيا في المستقبل.

ولا شك أن دراسة رؤساء لمؤسسات للرضا عن العمل عند مرووسيهم هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على نفسها فتكشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوئها أن يتم تطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة.

فالرضا عن العمل ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسيولوجية والبيئية التي تحيط علاقة العامل بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعملي[1].

من المحسوم أن دلالات الرضا عن العمل هي الشعور بالسعادة، فرضا العامل عن عمله يؤدي إلى الإقبال عن العمل بجد حتى يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية العالية.

أما عدم رضاه فينتج عنه سوء تكيف، غير متوازن انفعاليا ويظهر الكثير من مظاهر الضجر والملم والاستياء والإحباط.

إن حب الفرد لعمله أو لجانب معين فيه له المردود الايجابي على نفسه وعلى عمله والرضا يتحقق عندما يتطلع الفرد نحو ما يحصل عليه من العوائد المعنوية والمادية خاصة، كما يعبر الرضا عن حالة تكامل النفسية مع منصب عمله ومدى استغلال العامل لقدراته وميوله وإثبات لشخصيته.

ومما سبق يتبين لنا أن رضا الفرد في عمله ما هو إلا تعبير عن مجموعة مشاعر وأحاسيس ومعتقدات وأفعال تنطوي تحت ذلك مجموعة متغيرات يجب أخذها بالحسبان عند إجراء أي استبيان عند القيام بأبحاث حول الرضا في العمل.[2]

---

[1]- د.محمود البدوي، الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة.

[2]- د.اسعد الاماري، التوافق المهني انعكاس للقيادة الفعالة، www.alyaseer.net ، تاريخ الزيارة 2008/05/12.

1.3- مفهوم الرضا عن العمل:

يسلم معظم الباحثين بأن مفهوم الرضا عن العمل هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها وذلك لوجوده داخل شعور الإنسان إلا أن هناك من اهتم بالموضوع وأطلق التفسيرات والتعريفات للرضا عن العمل بشكل عام أو جزئي يرتبط بنوع العمل.

ويعرف الرضا عن العمل بأنه « مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل»[1].

ويعرفه احمد صقر عاشور على أنه " مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وهذه المشاعر تكون ايجابية أو سلبية "[2]

ويعرف موريس " الرضا المهني على أساس أنه شعور يزداد حسب المدى الذي يختزل الفرد في توتره ويقل وقفا لكمية التوتر المهني"[3]

ويعرف شولتز "على أنه تلك المشاعر والاتجاهات الموجبة والسالبة التي نحملها نحو وظائفنا "[4].

ويرى فروم، بأنه " الاتجاهات المؤثرة للأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤدونها ويشغلونها"[5].

---

(1)– منتديات اليسير. www.elyasser.net ، 2005، ص:01.

(2)- احمد صقر عاشور، إدارة القوى العامة، دار النهضة العربية بيروت، 1979 ،ص:148.

(3، 4، 5)- محمد عبد المحسن التويجري، أبعاد الرضا الوظيفي، عينة من أعضاء هيئة التدريس، مجلة الدراسات النفسية، العدد الثالث، الرياض، سنة 1999، ص:36-37.

2.3- النظريات التي تناولت الرضا عن العمل:

1.2.3- نظـريـة الإنصـاف:

في عام 1965م أسس آدمز نظرية الإنصاف التي يدور محورها حول أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف والعكس صحيح، والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل، ولا تعني المساواة فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وهم بذلك يستحقون مكافآت ومعاملة أفضل.

وتقسم هذه النظرية لنوعين:

1- إنصاف في التوزيع: يتعلق هذا النوع بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء.

2- إنصاف في الإجراءات: يتعلق بسياسات وإجراءات الهيئة المسؤوة كالترقيات، العقوبات، وتقييم الموظفين.

وعند تطبيق هذه النظرية يفترض وجود ثلاث أنواع من الموظفين:

1- الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف وبالتالي فهم متحفزون للعمل.

2- الموظفين الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل ما يستحقون بتقليل الجهد المبذول.

3- الموظفين الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون وبالتالي سيشعرون بالذنب ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور.

لكن ليس الجميع سيشعر ولا يقوم بزيادة جهده حتى لو كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون من السهل أن يبقى الشخص على أداء بنفس المستوى ويقارن نفسه مع غيره ويحصل على نفس الراتب والمكافآت.[1]

---

[1] منتديات السير، مرجع سابق.

2.2.3- نظـريـــة الأهــداف :

أسس العالمين لثيام ولوك عام 1979م نظرية الأهداف التي ركز محورها على مشاركة العاملين في وضع الأهداف مما يحفزهم بالإضافة إلى وجود تغذية راجعة (Feedback) مستمرة حول الأداء ليساعد الموظف في البقاء في المسار الصحيح[1].

3.2.3- نظرية التوقعــات:

تحدث فروم عن مفهوم التوقعات إلا أنه بعد الأربع سنوات قام بورتر و لاولمر بتعديل نظرية التوقعات لفروم: ترى هذه النظرية أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين:

1- قيمة الحوافز وأهميتها بالنسبة للموظف: الحوافز هي ما يحصل عليه الفرد عند نجاحه أو فشله في انجاز مهمة وقد تكون هذه الحوافز ايجابية حيث تشبع حاجات الفرد كزيادة في الراتب، قبول أوسع اجتماعيا، أو قد تكون سلبية وذلك لمنع الموقع من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى كخصم من الراتب، إلا أن الناس لديهم احتياجات مختلفة فاهمية الحوافر ستكون مختلفة من شخص لآخر فقد يرى البعض أن المال حافز بينما يرى الآخر أن القبول والانجاز أهم.

1- التوقعات حول الجهد والحوافز: يتشكل هذا العامل من أمرين:

<u>الأول</u>: معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يبذله ويتعلق بقدرات الفرد وثقته بنفسه.

<u>الثاني</u>: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها ويتعلق بالمنظمة وأن كانت ستعطيه الحوافز التي يستحقها أم لا. فالجهد المبذول لانجاز مهمة ليس العامل الوحيد لتحديد مستوى الأداء حيث توجد عوامل أخرى مثل وجود أهداف واضحة ومفهومه، توفير معلومات ومهارات، توفير المعدات والمواد الخام.

بشكل عام يقول الموظفين عادة بمكافأة أنفسهم (الحوافز الداخلية) بعد انجاز المهمة، أن المحفزات الداخلية والخارجية تحد من مستوى الرضا لدى العمال أما عند

---

[1]ـ منتديات اليسير، مرجع سابق، ص: 01.

القيام بنفس المهمة أو العمل لأكثر من مرة فسيتوفر للموظف معلومات حول الحوافز التي تقدمها المنظمة وهذه المعلومات ستؤثر على توقعات الأفراد حول الجهد والحوافز وحول قيمة هذه الحوافز لديهم[1].

4.2.3- نظرية التحفيـز عند ماسلـو:

وهي من أشهر نظريات التحفيز فقد حدد ماسلو هرم للحاجات الإنسانية المتكونة من خمس مستويات وهي:

إن ماسلو رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتتدرج تلك الحاجات ارتفاعات حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات. وقد رأى أن الإنسان كائن محتاج لا يصل إلى وضع من الرضا أو الاكتفاء التام إلا لفترة قصيرة من الزمن وتوجد حاجات الإنسان مرتبة بحسب نظام من الأولويات بحيث يؤدي إشباع حاجة معينة إلى ظهور حاجة أخرى لتحل محله التي أشبعت وقد وضع تلك الأولويات وفق رسم الهرم الآتي:

حـــاجـــة تحقيـــق الـــذات

حـــاجـــات التقـــديـــر والاحتـــرام

حـــاجـــات الانتمـــاء والميـــول

حـــاجـــة الأمـــــــن

الحـــاجـــــات الفسيـــولـــوجيـــة

أ- الحـاجـات الفسيـولـوجيـة:

هي عبارة عن الحاجان الأساسية لبقاء حياة الإنسان وتمتاز بأنها فطرية كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى وهي عامة لجميع البشر إلى أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجته، وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول ورضا من العاملين.

---

[1]ــ نفس المرجع السابق،

ب- الحاجات إلى الأمن :

يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية فهي مهمة للفرد فهو يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له ولأولاده كذلك يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل وأن شعور الفرد بعدم تحقيقه لعدم الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل لهذا على الإدارة تدرك أهمية حاجة الأمن للعامل لخلق روح من الإبداع بين العاملين.

ج- الحاجات الاجتماعية :

إن الإنسان اجتماعي بطبعه يرغب أن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته، وإن العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود وصداقة مع العاملين معه وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى اختلاف التوازن النفسي لدى العاملين ومن ثم مشكلات عمالية تؤيد إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وهذا يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه.

د- حاجات التقدير:

أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الإنسان ما يريد أن يكون وهي المرحلة التي يصل إليها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل وتعتبر الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات هذه الحاجة حيث تظهر منذ مرحلة الطفولة وتتطور مع تقدمه في العمر وينضج وبالتالي يبدأ بتحرر من الاعتماد على الغير.

وينظر الفرد إلى الاستقلال في العمل عند منحه الحرية في تنفيذ الأعمال وبالتالي يستغل ما لديه من مواهب وقدرات فردية[1].

---

[1]– منتديات اليسير، 2005، ص: 01.

3.3- المتغيرات المؤثرة على الرضا عن العمل:

1. سنــوات العمـل:

تعتبر سنوات العمل التي يقضيها العامل في منصبه كالتحفة القديمة تزداد قيمتها مع تقدم العمر والسنين، إلا أن ذلك يظهر العكس في مؤسساتنا الحالية، حيث أن الكلام عن التقاعد المبكر والتقليل من الحوافز والمكافآت وعدم معرفة ما يكنه مستقبل المؤسسة، مما يؤثر في عدم الرضا عن العمل.

مع وجود دراسات تثبت علاقة موجبة بين مدى الخبرة والرضا عن العمل.

2. الإعداد المهنـي :

يعد الإعداد المهني من تدريب عن المنصب وتكييف العامل مع موقع عمله وتأهيله للمهام المطلوبة منه من العوامل الإيجابية الدافعة إلى الرضا عن العمل.

3. المؤهل العلمـي :

يعتبر المؤهل العلمي الذي يجوزه العامل من المتغيرات التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على الرضا عن العمل.

فالعامل الذي يملك شهادة علمية حينما يجد نفسه بجانب عامل ليس له نفس المؤهل، ويحصل على نفس المزايا سيدفع به إلى عدم الرضا، مما يخلق عنده شعور بالإحباط والتذمر.

4. الجنــس:

تشير الدراسات التي أجريت في مجال المقارنة بين الجنسين والإقبال على العمل. بأن هناك دلالات إحصائية لها علاقة بالجنس والرضا عن العمل.

ويختلف باختلاف نوع العمل فمستوى الاختلاف في ميدان قد لا يكون بنفس الحدة في ميدان آخر.

فمثلا قد يكون توافق في الرضا وعدم الرضا عن العمل لدى الجنسين في ميدان الصحة والتعليم، وقد يختلف في ميدان الصناعات.

6.3.3- الحوافز المادية والمعنوية :

تعتبر الحوافز من الوسائل التي يتم بموجبها الإشباع أو هي مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يتبعون لإشباعها عن طريق العمل. كما أنها تعتبر من العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية للعمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرجوة في المرسومة.

وتصنف الحوافز إلى نوعين:

الحوافز المادية: هي الحوافز التي تتبع حاجات الفرد المادية من جهة وهي حوافز ملموسة ومتنوعة كالأجور والعلاوات.

الحوافز المعنوية: فهي تلك الوسائل غير المادية والتي ترضى الذات الإنتاجية إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تمسك الفرد وجذبه للعمل كغرض التقدم والمشاركة في إصدار القرارات[1].

4.3- مؤشرات الرضا عن العمل في المؤسسة الصناعية:

الكثير من المنظمات تستخدم مؤشرات مثل معدل التأخير والغياب وترك الخدمة الاختياري من قبل الفرد ودوران العمل كمؤشرات تعكس فعالية أداء الفرد ،فكلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع مستوى الأداء وكلما ارتفعت كلما كان هذا دليلا على انخفاض مستوى الأداء، وتفسير هذا على أن تواجد الفرد بصفة دائمة في منصب عمله يسمح له من رفع مستوى أدائه عكس الفرد الذي يتغيب فإن أداؤه بالضرورة سينخفض ونفس الشيء يقال بالنسبة لدوران العمل حيث أن الانتقال أو التغيير الدائم لمكان العمل يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، لكن استخدام هذه المؤشرات ينبغي أن يكون حذرا على أية حال فوجود العامل بصفة دائمة ومستمرة في مكان عمله لا يعني بالضرورة أن مستوى أدائه مرتفع لكنه يرتبط بمدى انضباطه وسنحاول فيما يلي أن نلقي الضوء على أبعاد هذه المؤشرات وعلاقتها بالأسلوب القيادي السائد في المنظمات وسنتطرق إلى ثلاث مؤشرات وهي:

---

[1]ــ عبد المحي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعة، التقويم والاشراف في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية، 1998، ص: 132.

1.4.3 دوران العمــل:

يشير مصطلح "دوران العمل" إلى تحركات العمال وتنقلاتهم المهنية داخل المنظمة وخارجها "[1]

وقد عرفه جيمس بريس بقوله "دوران العمل هو درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى"[2]

ويتضح هذا أن بريس حدد ثلاث مصطلحات يمكن أن يتضمنها مفهوم دوران العمل وهي الحراك، الهجرة، التعاقب، " فالحراك المهني MOBILITY " يعني التحركات الفعلية للعمال من مصنع إلى مصنع آخر أو من مهنة إلى مهنة أخرى أو من منطقة إلى منطقة أخرى أو الخروج من قوة العمل نهائيا"[3]

أما الهجرة فقد عني بها علماء الاجتماع والجغرافيا "الانتقال أو التغيرات التي تحدث في موطن الإقامة أو الاستقرار أما التعاقب فيعني درجة تحرك العضوية داخل ادوار ومراكز النظام الاجتماعي"[4]، حيث أن علماء الاجتماع يهتمون بالتعاقب التنظيمي الذي يحصل داخل التنظيم الواحد ويقوم على أساس الترقية وتولي الأدوار داخل مختلف انساق التنظيم الصناعي وبهذا يمكن القول أن حالة من التعاقب هي دوران عمل، والشيء الأهم الذي يجب أن نشير إليه هو أن مصطلح دوران العمل هنا نقصد به تلك التحركات العمالية بين المهن المختلفة داخل المؤسسة الصناعية، والناجمة عن صعوبة تكيف العامل مع عمله لظروف نفسية أو مادية أو اجتماعية، من هذا المنطلق فإن غالبية الدراسات السوسيولوجية تناولت ظاهرة دوران العمل كمظهر من مظاهر عدم الرضا عن العمل نتيجة طبيعة العلاقات السائدة داخل التنظيم خاصة العلاقات مع الرؤساء والمشرفين وقد صنف علماء الاجتماع دوران العمل إلى نمطين اثنين هما:

(1، 2، 3، 4، 5)- عبد المنعم الحي –علم الاجتماع الصناعي –المكتب الجامعي الحديث –ط1-الاسكندرية،-1984-ص:59.

دوران عمل إرادي ويعني تحرك العمال من خلال حدود العضوية للتنظيم الصناعي ويقدم عليها الفرد بنفسه وإرادته.

دوران لا إرادي أو اضطراري ويعني التحركات التي لا يبدأ بها الفرد إراديا مثل التقاعد أو الموت، والبداية تكون هنا من طرف المنظمة أو انقضاء اجل العمل[1]

من خلال تعريف هذين النمطين فإن اهتمامنا يكون منصبا على النمط الإرادي ،وذلك لتوفر عنصر الإرادة من جانب العامل وما يتصل بهذا العنصر من دوافع اجتماعية ونفسية تؤدي إلى ظهور مثل هذا السلوك، ومما لاشك فيه أن استقرار العامل في مركز عمله لا تفسره الدوافع الفيزيولوجية فقط، " فهناك أناس يملكون ما يضمن لهم إشباع حاجاتهم الأساسية مدى الحياة ولكنهم بالرغم من ذلك يكدحون ويصبرون على العمل وذلك بهدف إشباع حاجات أخرى مرتبطة بالعمل كحب الانتماء إلى الجماعة والحصول على دور ومكانة اجتماعية أو لتحقيق سلطة وغير ذلك من الحاجات والأهداف"[2].

ونعتقد أن للمشرف الدور الأساسي في إشباع هذه الحاجات وتحقيق أهداف العامل، فالمشرف الناجح هو الذي يعمل على توفير الجو الملائم لإشباع الحاجات الملحة للعامل؛ وإن إخفاق المشرف في هذه المهمة من شأنه أن يدفع بالعمال إلى ترك عملهم والبحث عن عمل آخر.

ولقد بحث كل من " روس "Ross و " زاندر" **Zander** العلاقة بين إشباع العمال لحاجاتهم ودوران العمل وكان افتراضهم الأساسي هو أن استمرار العامل داخل المصنع يتوقف على درجة إشباعه لحاجاته المختلفة، فكانت النتيجة أن العمال الذين يحسون بأنهم مهمون في المؤسسة و يشاركون في اتخاذ القرارات ويعتقدون أن لهم قيمة لا يميلون إلى ترك العمل في المركز الذي يشغلونه، والذي يوفر هذا الجور ويشعر العمال بقيمتهم هو المشرف بالدرجة الأولى فإذا وفق في أداء دوره فإنه بذلك يكون ناجحا في عمله ويكون الأسلوب الذي يطبقه في إشرافه على العمال ناجحا.

---

(1)– عبد المنعم، المرجع السابق، ص: 61.
(2)– مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص: 103.

2.4.3- **التغيـــب**: " يعتبر التغيب ظاهرة مرضية في المؤسسات الصناعية ويقصد به أي انقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني مقبول أو بدون عذر[1]، وفي تعريف آخر" فالتغيب مفهوم يحوي توفر الإدارة الفردية في الانقطاع عن العمل[2].

وقد عرفه " سارنجت فلورنس" بأنه " الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغيب العاملين هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تلافيه، ولا يدخل التغيب بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين"[3].

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التغيب يشمل فقط تقصير العمال في أداء واجباتهم المهنية وترك العمل عندما يكون هناك عمل ينتظرهم والتأخر عن الحضور لمدة أكثر من ساعتين، ويمكن أن نتبنى تعريفا دقيقا لمفهوم التغيب كالتالي:

" التغيب هو عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل، والمفروض أن يكون فيه حاضرا يؤدي العمل طبقا لنظام الإنتاج لأسباب أو أعذار غير مقبولة "[4].

ويبدو جليا أن ارتفاع نسبة التغيب عن العمل أكثر من القدر المسموح به يجعل منها مشكلة حادة تعاني منها المنظمات الصناعية، ويبدو من استقراء العديد من الدراسات أن ارتفاع نسبة التغيب يرتبط ارتباطا طرديا يكل ما قد يسبب استجابة سلبية عند الأفراد سواء كان السبب ماديا أو معنويا.

وتشكل ظاهرة التغيب خطورة بالنسبة للمؤسسات الصناعية لأن وجودها يؤدي إلى حدوث اختلال وتوقف واضطراب في سير العملية الإنتاجية وزيادة نفقات السلع المنتجة، وتتضاعف خطورة هذه المشكلة عندما يكون التغيب مقصودا ومعتمدا، وبالتالي فإن المشكلة تصبح كامنة في الأسباب الخفية للتغيب و يمكن تحديد أنماط التغيب في نمطين رئيسيين:

[1]ـ المرجع السابق، ص: 186.
[2، 3، 4] ـ عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص: 101- 102.

1- **تغيب لا إرادي**: عندما يحدث تسريح أو إضراب.

2- **تغيب إرادي**: عندما يتعمد العمال الدائمون التغيب أو إنهاء عقود عملهم مع الإدارة.

وسنتناول في بحثنا هذا النمط الثاني من التغيب الذي يغيب فيه العمال بدون مبررات شرعية حقيقة كالتمارض والتخلف عن مواعيد العمل، وسنحاول فيما يلي أن نكشف عن الأسباب الحقيقية للتغيب وعلاقة الأسلوب القيادي بصفة خاصة بهذا السلوك السلبي الذي يؤثر سلبا على المنظمات الصناعية.

بداية يمكن دراسة موضوع التغيب عن العمل على مستويين:

" مستوى جزئي يتم فيه دراسة السلوك التنظيمي ومختلف العوامل الهيكلية المؤثرة فيه، ومستوى كلي يعتني فيه بدراسة وتحليل الأبعاد الاجتماعية الاقتصادية والثقافية التي تحدد الأطر التنظيمية و الأهداف العامة للعمل وللنشاط البشري المنظم بصفة عامة "[(1)].

وانطلاقا من هذا التناول توصل الباحثون إلى وجود عدة أسباب وعوامل تؤدي إلى حدوث هذه الظاهرة، وقد صنفها أحدهم إلى ثلاثة أصناف من الأسباب منها" ما يتعلق بالسمات الشخصية للعامل ومنها ما يتعلق بالعوامل الداخلية التنظيمية ومنها ما يتصل بالبيئة الخارجية[(2)].

سنعتمد المستوى الجزئي الذي أشرنا إليه لأن ما يهمنا في الدراسة هي الأسباب المتعلقة بالجوانب الداخلية التنظيمية.

أ- ربط عدة باحثين مثل (Wiess 1975)&(jardilie 1975) بين التغيب وحجم المؤسسة حيث أكد على أن التغيب يرتبط طرديا مع حجم المؤسسة، أي أن نسبة التغيب ترتفع كلما ارتفع عدد مستخدمي المؤسسة "[(3)]، ويمكن تفسير ذلك بأن كبر المؤسسة يقلل من فعالية الاتصال العمودي في معالجة مشاكل العمل، وإن كثرة

[(1)]– مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص: 185.
[(2)]– عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص: 133.
[(3)]– مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص: 187.

مستويات الإشراف يؤدي إلى عرقلة الاتصال التنظيمي والوقوع في مساوئ البيروقراطية بسبب التراكم الزائد للمعلومات والعجز عن معالجتها في الوقت المناسب.

ب- إن سيطرة نمط الإشراف المتسلط يؤدي إلى فرض علاقات إنسانية غير متكافئة بين المشرفين المتسلطين والعمال الخائفين وهذا من شأنه أن يخلق موقفا محبطا لدى العمال يتميز بالخوف من طرح المشاكل والهروب من هذا الواقع بأي طريقة... وقد " وجد ارتباط إيجابي بين مستوى قلق العمال وأيام الغياب بدون إذن، كما استنتج بأن التغيب في هذه الحالة عبارة عن ميكانيزم دفاعي لحماية الذات من المواقف التي تثير قلق الفرد مما يؤدي إلى رفض الواقع والهروب منه "[1].

فالنظام الإشرافي داخل مجتمع المصنع وأسلوب معاملة القادة للعمال له دور مؤثر في تكيف العامل مع بيئة العمل فالقائد يستطيع أن يجعل حياة العامل في عمله تعيسة أو سارة، فلقد أوضحت دراسات عديدة أن " هناك علاقة بين الانقطاع عن العمل والتغيب من جهة وبين سوء معاملة القادة للعمال من جهة أخرى"[2].

" وقد ربط منذ سنة 1933 بين الإحساس بالتفاهة الذي لاحظه عند العمال الغربيين في الثلاثينات بعدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من جهة وظاهرة التغيب وتماسك الجماعة من جهة أخرى"[3].

ذلك أن نمط القيادة وأسلوب ممارسة السلطة المتبع في عملية اتخاذ القرارات لا يمكن فصله عن نوعية العلاقات التي تربط بين المشرفين والمرؤوسين وتأثير ذلك على تماسك الجماعة وظهور روح التعاون وحب العمل والمواظبة عليه نتيجة تكون اتجاهات إيجابية نحو القادة والمسئولين وسياسة المؤسسة، أو تكون اتجاهات سلبية والتي لا تجد غير التغيب عن العمل كوسيلة للتعبير عن وجودها، هذه الاتجاهات السلبية اعتبرت كمقياس لإحساس العمال بعدم الرضا، وقد يوجد في عدة دراسات ميدانية ارتباط سلبي بين الرضا والتغيب عن العمل مما يؤثر على أداء العمال المتغيبين إذا أخذنا بعين الاعتبار أن أغلب الدراسات جعلت الرضا عاملا تابعا لحسن

---

[1]– المرجع السابق، ص: 188.
[2]– عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص: 134.
[3]– مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص: 189.

الأداء الذي يكون مرتبطا بعوامل أخرى تشكل رضا داخليا لدى العمال كنوعية العملة ومعاملة الرؤساء والمشرفين وقد أكد " ريتش" وغيره على " العلاقة الإيجابية بين سلوك المشرفين وبين حسن أداء العامل للعمل، فالسلوك الجيد للمشرفين يؤدي إلى الإنتاجية المرتفعة وازدياد الرضا عن العمل"[(1)].

من خلال ما تقدم يتبين أن الكثير من القواعد التي تحكم علاقة المشرف بمرؤوسيه يمكن أن يكون أكثر فاعلية إذا ما أحسن استخدامها وأن الكثير من المشاكل التنظيمية ترجع أسبابها إلى عوامل اجتماعية واقتصادية ونفسية يرتبط معظمها بالنمط الإشرافي ومن خلاله القائد الذي بإمكانه تكوين علاقات إنسانية سليمة مع مرؤوسيه بالعمل على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

3.4.3- الإنضبـــــاط:

ويقصد به " توافق سلوك الأفراد العاملين في ضوابط ومقاييس السلوك المقبول والمحدد من قبل الإدارة، إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في العمل"[(2)]، يشير هذا التعريف إلى حقيقة مهمة أشار إليها بارسونز وهي " أن أفعال الناس ليست عشوائية أو تحكمها الصدفة أو المثيرات الانفعالية بل أنها على النقيض من ذلك تسير وفق أنماط منظمة ومقننة "[(3)]. وإذا نظرنا للانضباط من زاوية نوعية العوامل التي تمليه فإننا نستطيع أن نميز بين نوعين منه وهما: الانضباط القانوني والانضباط الحر والواعي، فأما الانضباط القانوني فإنه " يشمل الالتزام بمجموعة القواعد التي تنظم السلوك الوظيفي والجزاءات المقررة في حالة مخالفتها، وعليه فهو ينظم الإجراءات اللازمة لتعديل السلوك وفقا لأسس معينة تأخذ بعين الاعتبار ضرورة إتباع الأسس السلوكية الدافعية بشكل مسبق للإجراءات العقابية "[(4)]، وهذا النوع من الانضباط تميزه خاصية القهر، ذلك أن خاصية القهر اعتبرها معظم الباحثين الطابع المميز للسلطة في التنظيم وهم يعنون أن القهر يستند إلى العقاب في إخضاع الأفراد للمعايير، إلا أن

[(1)]_ عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص: 135.
[(2)]- د. سهيلة محمد عباس، د. علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، 1999، ص: 319.
[(3)]_ أحمد الخشاب، التفكير الإجتماعي، دار النهضة العربية، 1981، ص: 660.
[(4)]_ د. سهيلة محمد عباس، د.علي حسين علي، مرجع سابق، ص: 319.

مسألة ضرورة اعتبار القهر كخاصية ملازمة للضبط التنظيمي هي مسألة نسبية إلى حد ما في رفع فاعلية الضبط في تحقيق الأهداف، أما الانضباط الحر والواعي فيقصد به " المحاولات المستمرة للأفراد العاملين في تكييف سلوكهم ليتوافق مع السلوك المحدد من قبل الإدارة بحيث تتكون لديهم مشاعر مسبقة مبنية على أساس أن هذا السلوك المتوافق هو الأسلوب الصحيح والمقبول وهذا ما يسمى بالانضباط الذاتي"[1]، وهذا النوع من الانضباط تميزه خاصية الالتزام التي تشير إلى وعي الأفراد واستيعابهم للوسائل والأهداف التنظيمية وأداء أدوارهم وفق المكانات التي يشغلونها.

إن هذا النمط الثاني من الانضباط يستند إلى مبدأ الطواعية بمعنى أن العامل ينضبط من تلقاء نفسه، وذلك أثناء أداءه لعمله داخل الجماعة الإنتاجية، وعلى كل فإن العامل كلما شعر بانتمائه للجماعة التي تحقق له مطلب التوازن بين الروح والمادة، كلما استجاب للضوابط السلوكية والنظم الخاصة بالجماعة دون ضغط خارجي، وذلك انطلاقا من التوجيه المنبثق من ذاته أو داخل كيانه، وإن كانت الحاجة أحيانا إلى تأثير خارجي من قبل المشرف المباشر الذي يعتبر المسئول الأول عن سلوك الأفراد العاملين، فهو أكثر معرفة وإدراكا لمستوى الأداء المطلوب، بحيث تكون الانتقادات الموجهة مركزة على السلوك لا على الشخص نفسه، فالفرد العامل الذي يقصر في أداءه لعمله لا نصفه بأنه لا يريد أن يعمل بشكل صحيح وإنما لابد من الإشارة إلى ذلك بتحديد جوانب الصعوبات في عمله وإشراكه في الإجراءات التصحيحية المناسبة.

وقد كشفت نتائج الدراسات التطبيقية التي قام بها " ففنر وبرستوس" (pfiffner and presthus) في هذا المجال على أن بناء علاقات إنسانية طيبة بين القائد ومرؤوسيه يتطلب منه إظهار روح الطيبة في تعامله معهم ومعالجة مشاكلهم بموضوعية، وعدالة، واشتراكهم في اتخاذ القرارات وأن رأيه عنهم على أساس الكفاءة والأداء وليس على أساس التخمين أو البواعث الشخصية.

بالإضافة إلى المؤشرات السابقة يمكن اعتبار:

---

[1]- المرجع السابق، ص: 320.

4.4.3- التمـــارض:

كظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجهه العامل وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل للابتعاد عن العمل أو ما يمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل المصنع الذي ينتمي إليه وهذا سواء نفورا من العمل بحد ذاته أو من المسئولين المباشرين أو جماعة العمل بصفة عامة[1].

5.4.3- الشكاوي:

تدل نسبة الشكاوي المقدمة من طرف العمال لمسئوليهم أو النقابات العمالية من مظاهر الرضا عن العمل أو عدمه.

6.4.3- اللامبالات والتخريب:

حيث يعبر الاهتمام بالعتاد والإنتاج وصيانته على مدى رضا العامل والعكس صحيح[2].

7.4.3- الإضـــراب:

تعد الإضرابات العماليه من مظاهر عدم رضا العمال وهي بذلك تترجم واقع ما كأسلوب القيادة أو تردي الأوضاع الاجتماعية المهنية والمادية[3].

[1]_ عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس العلمي وتطبيقاته، بيروت ، دار النهضة العربية، سنة 1995، ص: 69.
[2، 3]- نفس المرجع، ص: 71.

5.3- طرق قياس الرضا عن العمل:

يمكن أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا الرسمية وأولهما هو ما يسمى بالمقاييس الموضوعية والتي يقاس فيها الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب، وترك العمل، والمجموعة الثانية هو ما يسمى بالمقاييس الذاتية وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يستخدم وحدات موضوعية لرصد السلوك فيه وإن كانت هذه المقاييس تتفاوت من حيث القائدة الممكن الحصول عليها من البيانات ويرجع ذلك أساسا إلى الاختلاف في طبيعة هذه المقاييس وفي نمط بنائهما، وفي ما يلي سوف نتطرق إلى أهم هذه المقاييس بشيء من الشروح والتفصيل.

1. المقاييس الموضوعية للرضا المهني:

وهي تلك المقاييس التي تستخدم مؤشر الغياب وترك العمل كأسس يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بدرجة الرضا عن العمل لدى العاملين.

أ- **الغياب**: تعتبر درجة الانتظام للفرد في عمله أو بمعنى آخر معدل تغيبه عن العمل مؤشرا يمكن استخدامه في التعرف على رضا العامل عن عمله الشيء الذي يعكس عدم ارتباط العامل وحرصه على الحضور إلى عمله، ويستثنى في حساب، معدل الغياب حالات الغياب ذات الأسباب القاهرة مثل المرض والحوادث والظروف العائلية السيئة وغيرها من أسباب التغيب المشروع ورغم أن لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس الغياب إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة الأمريكية المقترحة من قبل وزارة العمل الأمريكية ويحسب معدل الغياب وفق هذه الطريقة كالآتي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام غياب الأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين عند أيام العمل}} \times 100$$

وتستطيع المؤسسات أن تحصل على البيانات حول معدلات العاملين عند أيام العمل وإجراء المقارنات بينها خلال فترات زمنية متباينة وعلى ضوء نتائج تلك المقارنات يمكنها التعرف على أي معدلات الغياب أعلى وفي مواقع المؤسسة وبالتالي تحديد مواقع الرضا وعدم الرضا.

ب- **ترك العمل:** لا شك أن بقاء الفرد واستمراره في العمل بمؤسسة معينة يعد مؤشرا لرضا هذا العامل في تلك المؤسسة، وتعلقه بها على عكس ما يشير إليه ترك العمل بها وتقديم استقالة العمل، والاستغناء عن العمل بها وتعتبر البيانات الخاصة لترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالية مختلف برامج العمل من حيث الرضا ويحسب معدل ترك العمل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العمل خلال فترة زمنية معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك العمل خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العمال في منتصف الفترة}} \times 100$$

تعتبر بيانات ترك العمل التي يمكن استخراجها ذات فائدة كبيرة للإدارة إذا احتوت على مقارنات بين الأقسام والفترات الزمنية المختلفة بحيث تفيد في التعرف على مجالات الرضا وعدمه داخل المؤسسة كما تفيد في التنبيه إلى المشكلات التي تستوجب إعادة النظر في سياسات وبرامج القوى العاملة في المؤسسة.

2. **المقاييس الذاتية للرضا عن المهني:**

وتقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة عن العمل أو عبارة عن أسئلة موجهة للعاملين بهدف مدى تقبل العامل ورضاه عن تلك الجوانب للعمل ونستخلص درجة رضا العامل من خلال إجاباته على بنود تلك المقاييس وفي هذه المجموعة يمكن التمييز بين طريقتين رئيسيتين تحددان محتوى الأسئلة التي يمكن أن تتضمنها مقاييس هذه المجموعة.

أ- **تقسيم الحاجات:** في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي يتضمنها الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية مثل: التقسيم الذي وضعه **ماصلو** والذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات وتصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد حلو مستوى الإشباع الذي تتيحه الوظيفة بمختلف أنواع الحاجات لديه، وعليه يجب أن

تغطي أسئلة الاستقصاء جميع أنواع الحاجات السالفة الذكر والتي يمكن أن توجد عند الفرد[1].

ب- **تقسيم الحوافز**: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث يراعي في ذلك تقسيما للحوافز التي تتيحها الوظيفة أو العوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا مثل: الأجر محتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل...الخ من العوامل التي تؤثر تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على الرضا عن العمل، ويجب أن تصاغ الأسئلة بحيث أنها تقيس تجميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا.

ومن بين الطرق المستخدمة في قياس الرضا عن العمل نذكر ما يلي:

3. **طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا: " لثرستون"**:

تمر هذه الطريقة بمجموعة من الخطوات تبدأ أولا بتجميع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل وبعد عرض هذه العبارات على مجموعة من المحكمين يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي ثم تعاد صياغتهاعلى المقياس في صورته النهائية ويصبح متوسط التقييم لهاته العبارة من طرف المحكمين والدرجة والقيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة، وفي طريقة ثرستون هذه لا يطلب من الأفراد سوى أن يقرروا فيما إذا كانوا يوافقون أولا.

يوافقون على كل عبارة من عبارات المقياس ويكون مجموع القيم للعبارات التي تمت الموافقة عليها هي الدرجة الممثلة لمشاعر المتعلقة بالأجر أو بمحتوى العمل أو نوع القيادة وبالتالي يتم التوصل إلى درجة الرضا الجزئي حول جانب معين من جوانب العمل[2].

---

[1]– أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص، 404-407.

[2]– أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 408-411.

4. طريقة التدريج التجميعي لليكارت:

تحاول هذه الطريقة تفادي الإجراءات والتعقيدات في تصميم مقياس على طريقة " ثرستون" وتعتمد هذه الطريقة على صياغة مجموعة من العبارات على شكل استقصاء يطلب من الفرد أن يقرر أو يختار بين عدة بدائل لدرجة الموافقة على النحو التالي:

أوفق جدا	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق جدا

وتعطي الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين واحد وخمسة حسب درجة موافقته على العبارة وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في العبارات المختلفة بتعيين صدق العبارة وفق قوة الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها والدرجة الكلية لمجموع العبارات وفي حالة احتواء المقياس على جوانب سلبية وأخرى ايجابية يجب أن يعكس التدريج الذي يعطي للعبارات من واحد إلى خمسة بالنسبة الجانب الإيجابي ومن خمسة إلى واحد بالنسبة للجانب السلبي[1].

5. طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة للأزقود وزملاءه:

يتكون هذا المقياس من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل من جوانب العمل بحيث يحتوي كل مقياس على طرفين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات ويطلب من الفرد أن يختار الدرجة التي يمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي.

وهذا مثال لمجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل وفق هذه الطريقة.

(1)– مرجع سابق، ص: 413-417.

مثيــر			5	4	3	2	1	ممل
مشبع			5	4	3	2	1	مسبب الإحباط
مهـــم			5	4	3	2	1	تـــافـــه

ثم تجمع درجات الفرد في كل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا من جوانب العمال ويكون مجموع درجات الفرد ممثلا لمستوى رضاه عن العمل في ذلك الجانب ويتم التعرف على صدق المقاييس الجزئية في المقياس بتطبيق على عينة يؤخذ على إثرها عامل الارتباط بين درجات الأفراد في تلك المقاييس وفي المقاييس ككل ويصبح هذا المعامل أساسا لقبول أو رفض المقياس الجزئي والحكم.

6. طريقة الوقائع الحرجة " لهارزبرغ ":

اعتمد هارزبرغ في تصنيعه لهذه الطريقة على الوقائع الحرجة التي وضعها " فلانقان FLANAGAN " التي تستخدم لقياس سلوك العمل وتقييم الأداء وتقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين للأفراد المراد قياس مشاعرهم، بحيث يتعلق السؤال الأول بذكر أوقات شعر فيهما العامل بالسعادة ورضا كافيين عن عمله، وسؤال ثاني يتعلق بذكر أوقات شعر فيها العامل باستياء حول عمله، وينبغي تحديد هذه الحوادث زمنيا وصف ما حدث بالتفصيل كلما أمكن مع التطرق للأسباب إذا كان ذلك ممكنا وكلما كان عدد الوقائع التي يدلي بها الفرد أكبر مع مراعاة الصدق، كلما كانت نتائج المقياس أكثر صدقا وموضوعية وبتجميع الوقائع التي يدلي بها الفرد وتصنيفها حسب الجوانب التي تتعلق بها يمكن معرفة أي جوانب من الوظيفة تعتبر مرضية بالنسبة للعمال وأي منها تعتبر ذلك وتسبب لهم الاستياء وعدم الرضا ويمكن تفادي جوانب النقص المتعلقة بالذاتية في سرد الوقائع وصعوبة تبويب النتائج وذلك بتجميع ما أمكن من الوقائع

الحرجة التي تسبب الرضا، والاستياء في قائمة واحدة ضمن جوانب معينة ويطلب من العامل الإشارة إلى هذه الوقائع التي يكون قد تعرض إلى بعضها[1].

كما استخدم كل من " روشلز وبروجوديكسن" أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين يقوما بعد ذلك باستخلاص بعض الملاحظات حول مواقف ومشاعر ودوافع وحوافز، أولئك العاملين ما تمت ملاحظته من جانب سلوكهم أما " كاتزل" فكان يرى أن درجة الرضا عن العمل تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يطمح إلى تحقيقه من العمل وقد عبر عن مقدار الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:

$$\text{الرضا} = \frac{[\text{أ} - (\text{ح} - \text{ط})]}{\text{ط}} \quad \text{حيث:}$$

أ = مقدار العمل

ح= المقدار الفعلي المحقق من العمل.

ط= المقدار الذي يطمح العامل إلى تحقيقه[2].

7. طريقة " مينيسوتا " لقياس الرضا:

يعتبر مقياس " مينيسوتا " من المقاييس الشائعة لاستخدام في القياس ويستعمل في ذلك عدة جوانب الرضا عن العمل وتشمل تلك الجوانب استخدام القدرات، الإنجاز، التقدم، زملاء العمل، التقدير، ومن خلال هذا المقياس يمكن النظر للرضا على أنه تطابق بين ما يسعى الشخص إلى تحقيقه من وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات، فهو إذن رد فعل تقويمي وانفعالي يقوم مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفة ونستعرض أبعاد الرضا المهني كما يقيسها استبيان " مينيسوتا " لقياس الرضا.

---

[1]– مرجع سابق، ص:421.

[2]– أحمد صقر، مرجع سابق، ص: 408-411.

1. **استخدام القدرات**
2. **الإنجـــاز**
3. **مستوى النشاط**
4. **التقـــدم**
5. **السلطـــة**
6. **سياسات وممارسات الشركة**
7. **التعويضـــات**
8. **زملاء العمل**
9. **الإبـــداع**
10. **الاستقلاليـــة**
11. **القيم الأخلاقية.**
12. **التقديـــر.**
13. **المسئولية.**
14. **الأمـــان.**
15. **الخدمات الاجتماعية.**
16. **المركز الاجتماعي.**
17. **الإشراف - العلاقات الإنسانية.**
18. **الإشراف - الجوانب الفنية.**
19. **التنـــــوع.**
20. **ظروف العمـــل**[1]**.**

7. أهم النظريات التي تناولت الرضا المهني بالدراسة:

هناك العديد من النظريات التي تناولت هذا الموضوع، وهي ذات أهمية كبيرة حيث تساعد على فهم الرضا الوظيفي وسنذكر بعض هذه النظريات فيما يلي[2]:

6.3- القيادة والرضا لدى العمال:

من المعروف والمتداول أن الرضا عند العمال يظهر في روح العمل بصفة أكبر، وكذلك بالنسبة لمستوى الرضا والمعنويات حيث تكون مرتفعة بصورة واضحة بين العمال وعادة ما يكون معدل غيابات العمل أقل من غيره، وعلى ما سبق ذكره، يتجلى أمام القيادة من دور بارز في المحافظة على درجة معينة من رضا العمال، فحسب مصلحة المشروع وما تقتضيه ظروف العمل ومما يسهل عمل القيادة في التعامل مع هؤلاء العمال معرفة القائد للعمال ووجود إمكانية الاتصال به، ومحاولة توحيد العمال من أجل العمل على تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم على حد سواء.

ولا شك أن القيادة الناجحة تؤثر تأثيرا كبيرا هذا الجو متوترا يسود فيه العداء والتنافس بين الأفراد وهنا على القيادة الناجحة أن تحول هذا الجو المشحون إلى جو

---

[1]– أندرودي يسيزلافي ومارك جي والآس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، راجع الترجمة، علي محمد عبد الوهاب، السعودية، معهد الإدارة العامة سنة 1995، ص: 74-75.
[2]– المرجع السابق، ص: 443-452.

مرح، وهادئ يسوده تعاون وسعادة واسترخاء، حيث يستمتع كل فرد فيه بثقة زملائه وحبهم وهنا يسود الشعور الجماعي والرغبات والغايات الجماعية، وعليه أن على القيادة في هذه الحالة أن تخلف في محيط العمال جو اجتماعيا تسود فيه علاقات الثقة والاحترام المتبادل بين القيادة والعالمين من جهة وبين المشروع والمجتمع من جهة أخرى.

وفي الحقيقة أننا سوف نتعرض في هذه العناصر التي تستعملها القيادة ولا يهدد استقرارها و لكن الشيء الذي يجب التأكيد عليه هو أننا لا نستطيع أن نحدد هذه الوسائل والأدوات تحديدا قطعيا لأنها تختلف باختلاف النمط الحضاري الذي توجد فيه حجم المؤسسة أو المنظمة ومقدار تعقيدها أو بساطتها. ومقدار سهولة العمل أو تعقيده، وكذلك تختلف الإدارة باختلاف أهداف المنظمة.

ولذلك من خلال ما تقدم ذكره سوف نحاول تقديم الأساليب الأساسية المتبعة من طرف القيادة زيادة رضا العمال[1].

أ- إشباع حاجات الأفراد:

تعتبر من أهم الوسائل التي تستخدمها القيادة الفاعلة في زيادة رضا العمال حيث تعمل القيادة في إشعار الأفراد بأن حاجاتهم يمكن إشباعها عن طريق العمل مما يؤدي بذلك إلى زيادة[2] جاذبية العمال وبالتالي إحلال روح الجامعة، وبث حبهم وإخلاصهم لها مما يزيد من درجة رضاهم.

وهنا لابد من الاشارة إلى أن دور القيادة لا ينتهي عند حل تسهيل إشباع العمال لحاجاتهم، ولكنه يتعدى ذلك ليشمل المساهم في تحقيق الفاعلية الوئام بين أفرادها.

ب- بث الأسلوب التعاوني:

في هذه الخطوة تعمل القيادة على بث أوساط العمال العلاقات التعاونية، وذلك من خلال جعل العاملين أقل مقاولة للأفكار الجديدة والتحلي بروح ملؤها الحماس والعزيمة وبروح الفريق المتكامل والمتعاون.

---

(1)– مرجع سابق، ص: 77.

(2)– بول بوشنزيج ، مقدمة في إدارة ترجمة علي السلمي – مكتبة النهضة المصرية (د.ط)، القاهرة، مصر ، 1978، ص: 276.

وفي الحقيقة يرجع كل هذا أساسا إلى الأسلوب الذي تتبعه القيادة في توزيع العمل على الجماعة بطريقة تربطهم ببعضهم البعض، وتتجنب وضع الأعداء وغير المنسجمين معا، كما أن قيام القيادة بتقييم العمل على أساس تقييم العمال ككل، وتقديم المكافآت والجوائز بشكل جماعي من شأنه أن يساعد على بث روح التعاون عند العمال والتي بنجاحها ينجح المشروع[1].

ج- العمل على زيادة مكانة الأفراد داخل المؤسسة :

مما لا شك فيه أن المديرين في كافة المستويات الإدارية التي تكتمل لهم مقومات القيادات الناجحة ما لم يقفوا على حقيقة دوافع الأفراد سواء تلك الدوافع الشعورية أو اللاشعورية، و حاجاتهم وهياكل شخصياتهم الإنسانية ومن هذه الحاجات، حاجة العمال إلى وجود قيمة مكانة لهم في أوساط العمل، فكلما عملت القيادة على زيادة مكانة الأفراد داخل المؤسسة، أو كلما زادت المكانة التي يحتمل أن يحصل عليها الفرد كلما زادت جاذبيته الجماعية للأفراد و بالتالي زاد حبهم في المحافظة عليها و على استمرارها لذلك تعمل القيادة على تقديم المساعدات الخاصة والاعتناء بالأفراد الجدد والمعزولين عن طريق ربطهم وتقوية انتمائهم ودرجة قبولهم في العمل.

د- زيادة التفاعل بين أفراد العمل :

في الحقيقة يتوقف نجاح أي مشروع إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وحماسهم وتعاونهم وتتأثر تلك العوامل السالفة الذكر بأعمال وتصرفات القيادة[2]، فإذا عملت القيادة على وضع الأصدقاء وذوي الاتجاهات والمستويات المتشابهة معا، وتجنب وضع غير المنسجمين والأعداء في مكان واحد تكون قد ساهمت في زيادة التفاعل بين هؤلاء الأفراد وذوي الخصائص المشتركة وبالتالي تقوية العلاقات فيما بينهم، إذ أنه كلما زاد التفاعل بين أفراد العمل ازداد ارتباطهم و تماسكهم.

[1]ــ حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984

[2]ــ محمد شفيق ـ مرجع سابق، ص:250.

هـ- الرفع من الروح المعنوية للعاملين :

يقصد بها الحالة النفسية لأفراد العمل التي تحكم سلوكهم، وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعاون وقدرتهم على الإنتاج[1]. في حين يعرف وارين Waren الروح المعنوية بأنها اتجاه أساسه الثقة والمثابرة في العمل والتمسك يتمثل الجماعة.

لذلك الروح المعنوية تعد من أهم العوامل المؤدية إلى تحقيق قيادة جيدة رضا على القائد، بحيث تخلق ــ رضا ومنه تحقق الإشباع المادي والوظيفي والمعنوي وذلك بتحسين الأجر أو تقدير النجاح في عمل ما، فمن شأن تقدير النجاح في العمل الجمعي أن يشعر كل فرد بقيمته، إذ يمكنه أن يفخر بانتمائه لجماعة لها أثر واضح، لأن هذا يعاونه على الإحساس بالقوة.

أيضا تساهم ترقية العاملين من مناصب على أسس موضوعية وعادية في الرفع من الروح المعنوية لدى العمال، وذلك لضمان تجنب أي مجال للتحيز والمحاباة الشخصية التي تفسد معنويات العاملين.

ولقد ساهم هــاوزر Houser بدراسة العمال في إحدى المؤسسات الكبيرة للوقوف على الأمور التي يرغب فيها العمال، والتي من شأنها أن تزيد من رضاهم وترفع من معنوياتهم وقدراتهم كما يلي حسب أهميتها.

1) الحصول على المساعدات التي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.
2) أخذ رأي العامل في تحسين أحوال المؤسسة.
3) إطلاع العامل على سير العمل في المؤسسة.
4) الاستماع إلى الشكاوي العامل والعمل على إنصافه.
5) الترقية لمن يستحقها.
6) معرفة أسباب التغيير في العمل.
7) عدم تدخل الرؤساء في عمل العامل.

[1]ــ محمد مصطفى زيدان ـ علم النفس الاجتماعي: ديوان المطبوعات الجامعية (ط) 1986، ص: 34.

8) عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل[1].

9) منح العلاوات لمن يستحقها.

10) عدم تعدد الرئاسات.

وعلى هذا فإن القيادة الناجحة التي ترغب في زيادة رضا مرؤوسيها داخل المؤسسة، تعمل على مراعاة العوامل السابقة الذكر وتجسيدها في أرضية الواقع داخل المؤسسة.

و- العمل على سيادة الجو الديمقراطي في العمل:

ينبغي على القائد أن يتحلى بالديمقراطية في معاملته لمرؤوسيه حتى يقبل العامل هذه القيادة دون خوف، وهنا تكون مهارة القائد الناجح في التأثير على العاملين وإقناعهم، إذ أن السلطة الحقيقية لرجل الإدارة تتمثل في القدرة على الاستمالة والإقناع وليس على القهر والإجبار.

وعلى هذا فإنه من بين الأساليب التي تتبعها المؤسسة، حيث أنه من بين مظاهر الجو الديمقراطي داخل المؤسسة وجود وسائل عديدة للوقوف على آراء العاملين واقتراحاتهم بشأن المسائل التي تهمهم، ومشاكلهم ووجهات نظرهم اتجاه سير عمل المؤسسة، ومن هذه الوسائل إعداد صناديق للمقترحات توضع في أماكن العمل المختلفة ويجمع أراء ومقترحات العاملين بدون ذكر أسمائهم إذا ما رغبوا في ذلك.

وقد يتبع القادة نظامهم بمقتضاه تقديم المقترحات من العاملين لرؤسائهم المباشرين الذين يرفعونها بدورهم إلى المستويات الإدارية العليا، وقد تشكل لجان تعاونية يضم ممثلين عن كل من الإدارة والنقابة العمالية وذلك لتبادل الآراء حول تحسين وتطوير أنظمة العمل.

هذه الآليات تقدمها القيادة للعامل سعيا منها لخلق جو ديمقراطي يساهم في التعاون في إحلال التعاون والوحدة بين أهداف المؤسسة والعامل على حد سواء[2].

---

[1]- عيسوي عبد الرحمان - الكفاءة الإنتاجية - دار النهضة العربية للطباعة والنشر- بيروت (ط) 1990.

[2]- زكي محمود هاشم - الجوانب السلوكية في الإدارة وكالة المطبوعات الكويت، 1980، ط 3، ص: 123.

ي- العمل على تسهيل عملية الاتصال:

إن من أهم عوامل رضا العامل على قيادته والعمل على استمراريتها هو توفير الفرص للاتصال الشخصي والمباشر بين الإدارة أو القيادة وأفراد القوى العاملة والاتصال يعتبر قوام الحياة بالمشروع، أنه الوسيلة التي من خلالها يرتبط العاملين ببعضهم البعض ويرتبطون بإدارتهم.

وعلى هذا فإن الاتصال كان له مكانته الكبيرة لدى القادة لجعله وسيلة فعالة لزيادة الرضا عنهم حيث يعمل القائد على وضع نظام الاتصال ذي اتجاهين بحيث يكفل تدفق المعلومات من الإدارة إلى العاملين، وبالعكس دون عوائق أو حواجز مانعة والمعلومات التي تقصدها هنا هي تلك المعلومات التي تمكن من معرفة أهداف المشروع ومعرفة الدوافع وراء تصرفات وقرارات الإدارة، أيضا معرفة أسباب التغير في طرق العمل وأنظمته، الأمر الذي يشعر العامل بأن له قيمة معنوية داخل المنظمة، وذلك يدفعه إلى الإخلاص لها والعمل بكل ما لديه من قوة للمحافظة عليها طالما أنه يعتبر نفسه جزاء منها[1].

ك- القيــادة وجمـاعـات العمـل:

يعتبر قائد الجماعة هو الشخص الذي يجتهد ليبين وينظم في مجموعته شعورا بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف، حتى تقوم المجموعة بالتزاماتها تجاه المؤسسة، والقائد لا يشجع الأعضاء على الإنتاج فقط بل يساعدهم كذلك على إدراك الإمكانيات الجديدة والقيم الأكثر أهمية الخاصة بأهداف المؤسسة، كما يجب أن تكون علاقة القائد مع أعضاء جماعته تشبه تلك العلاقة الموجودة بين الأعضاء، كما يستطيع أيضا أن يشجع أعضاء الجماعة على أن يكونوا ذوي مقاومة تصرفاتهم تجاه الأعضاء الآخرين و هذا يساعد على خلق جو يستطيع الأفراد أن يتصلوا ببعضهم البعض[2].

كما يستطيع القائد أن يهيأ سيكولوجيا يظهر الأحسن في كل فرد، وهذا ما يشجع الفرد على أن يخضع كل اهتماماته الذاتية لمصلحة الجماعة، وبهذه الطريقة يكون قد

[1، 2] – المرجع السابق، ص: 127.

أحرز واحد من أهم الأهداف تعتمد على حساسية الحاجة لعلاقات فعالة بينهم توفر لهم علاقة طيبة ناضجة، كما تنمي لديهم الشعور بالمسؤولية نحو الجماعة وتنظيميها.

كما أن القادة يؤثرون في الجماعة وفق المعايير التي تمتثل لها الجماعة، فالجماعات ذات القيادة الديمقراطية تختلف معاييرها العامة عنها في الجماعات ذا القيادة الأوتوقراطية أو الاستبدائية ففي الجماعات الديمقراطية يكون فيها التفاعل ولهذا يرتبط نوع القيادة ارتباطا وثيقا بقوة الجماعة وتنظيمها وبمستوى تفاعلها.

وبهذا يعد القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يدعم وحدة الهدف ويوضح مساره لكي تستطيع الجماعة أن توجه نشاطها نحو تحقيقه وذلك عن طريق معرفة كل عامل لمركزه والدور الذي يقوم به وقيمة عمله، ويعتبر هذا من مؤشرات التخطيط السليم الذي يضمن استغلال كل طاقات العمال والمعدات الموجودة واستحداث طرق جديدة والتشجيع على استعمالها وتنسيق العمل حتى لا يتعارض مع بعضه واتخاذ ما يلزم من الأوامر ويعتبر القائد في هذه الحالة النقطة الإستراتيجية في خلق شبكة من الاتصالات الواضحة بين الإدارة وجماعة العمل.

ومن ثم فإن للقيادة الحق في إصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين فإنه من عليهم الاستماع إلى كل ما يدور في أذهان المرؤوسين من آراء وملاحظات، لأن ذلك يعطيهم صورة صحيحة عن وضع العمال وهذا يساعدهم في وضع سياسة عامة على أساس واقعي وهذه المشاركة في وضع القرارات الخاصة بسير العمل وهذه المشاركة يكون عن طريق تنظيم اجتماعات وندوات وغيرها من ولا يعني أنه إذا شاركت الجماعة في اتخاذ القرارات يعني تخلي القائد عن مسؤوليته ومن مظاهر تنظيم الجماعة وحدة الأوامر، ونعني بها أن رئيس واحد لمجموعة من العمال يوجههم ويعطيهم أوامر واحدة، ولا بد لكل واحد منهم أن يتبع هذا الرئيس وألا يتلقى أية أوامر أو تعليمات من غيره حتى وإن كانت هذه الأوامر صادرة عن سلطات أعلى من سلطة رئيسه المباشر.

كما يدخل في إطار تنظيم القيادة لجماعة العمل والاهتمام بأحوال العمال ورفع معنوياتهم بتهيئة الظروف النفسية والاجتماعية والمادية المناسبة لوضعهم المهني،

وتشمل الظروف النفسية والاجتماعية توفير الجو الاجتماعي والاهتمام بتحسين العلاقات بين أعضاء الجماعة من ناحية وبينها وبين الرؤساء من ناحية أخرى، ولكي تكون إدارة المؤسسة فعالة فإننا لا نكتفي بالاهتمام بزيادة الإنتاج وجودته فقط أو إهمال حقوق العمال وواجباتهم، بل يجب أن يكون تنظيم قادر على جمع الاهتمام بالناحيتين وهو الهدف الأساسي للمؤسسة[1].

ل- تـأثيـر القـادة فـي الجمـاعـة :

نابليون قال " إنني أحب السلطة، ولكني أحبها في صورة الفنان، أحبها كما يحب الموسيقى الآلة التي يلعب على أوتراها فيخرج أنغاما موسيقية كثيرة متباينة ولكنها متآلفة ومتناسقة ".

إن الفكرة التي يوضحها حديث نابليون هي فكرة الطابع الفني في القائد، فالقائد الفنان يعزف على آلة مركبة معقدة أحيانا، وهي الأفراد وكما أن الفنان مهما يكن لو الفن الذي يعني به تنظيم أفكار عمله الفني الذي يسعى للوصول إليه كذلك فإن وصول القيادة إلى تحويل النشاط البشري والرغبات البشرية إلى علاقات منظمة يعتبر تحقيق لعمل فني.

وكذلك من خصائص الفنان المهارة الفنية، النظرة الثاقبة، الولاء للخيال التصوري، كلها خصائص يجب أن تتوافر أيضا في القائد، فهذا فضلا على أنه من واجب القائد التأثير في الآخرين، كان من الضروري أن يتحقق هذا بمهارة الفنان ودقته.

ولقد زادت في السنوات الأخيرة درجة المعرفة بأساليب التأثير في الناس، وسنحاول هنا أن نعرض عوامل التأثير وقيمتها النسبية للقيادة، وأهم هذه العوامل هي:

1. الـرأي والاقتـراح:

وقد يكون مباشرا وغير مباشر، وغالبا ما يأتي على شكل تلميح شفوي يستخدم عادة لبناء القائد أو الاحتفاظ بمكانته، أو لتجنب خطر إيذاء كبرياء التابعين أو زعزعة ثقتهم بأنفسهم،.

---

[1]– المرجع السابق، ص: 143.

وتوجد مواقف كثيرة يمكن للقائد فيها أن يؤثر على الأتباع جيدا أو مرضيا فمثلا تروى قصة عن الرئيس " **فرانكلين** " الذي ذهب يستعرض جيشه ومعسكراته بمناسبة الاحتفال بذكرى نصر عسكري وقد تم الاستعداد لهذا الحفل من قبل كبار رجال الجيش، لكن الرئيس أفسد كل التدابير التي أعدوها بإصرار على الجلوس على الطاولة الخشبية مع الجنود العاملين، وأن يشاركهم طعامهم البسيط.

وللفكرة أو الاقتراح قيمته أيضا عندما يضجر الأتباع من العمل، ويختلفون الأعذار لعدم التنفيذ وعندما يكون الوقت مهيأ لجعل الاقتراح يؤتي ثماره بتنفيذ التغيرات المطلوبة والمرغوبة، والواقع أنه يجب في بعض الظروف أن يذكر الكثيرون من القادة بأن عمل الوقت يجب أن يكون إلى جانبهم لا ضدهم.

2. النصح والوعظ أو الترغيب:

يعتبر إلقاء المحاضرات وسيلة من الوسائل التي ينتفع بها الفرد في المناقشات العامة أو في التأثير الدائم على الآخرين، ومن ثم يكون من الضروري دائما القيام بالمزيد من النصح والوعظ والترغيب، وأن يكثر القائد من الظهور أمام مرؤوسيه الذين يتولى قيادتهم وأن يتحدث إليهم دائما ليتابعوا العمل، ويجب أن يدعم هذا ببعض الإقناع الثقافي كما يجب أن تكون أفكاره صلبة ومتماسكة تستهوي التابعين.

3. الإعـــــلام:

يعتبر الإعلام وسيلة للتأثير في الناس ليس كعملية منفصلة، وإنما هو أسلوب فني لدعم بعض العمليات والوسائل الأخرى للتأثير على المرؤوسين وفائدة الإعلام هنا هو بناء المكانة والسمعة ومضاعفة قوة الترغيب والحث، كذلك فإن اختيار وسائل الإعلام يتوقف على حجم وطبيعة مجموعة التابعين الذين يتصل بهم بهذه الوسائل.

الولاء والـوعـي:

يتطلب من القائد توفير الود للتابعين ليجيء باستجابة قوية من الولاء الشخصي ويكون هذا الاتجاه ناتج عن تأثير القائد في عقول المقودين بقوة ولائه لهم، وهو أن يقول كل منهم سأفعل كل شيء من أجله.

ومما لا شك فيه أن بعض الفرص القوية ترتكز حول هذا التأثير في الناس عامل الإجراء الأكثر كفاءة والذي يساعد القائد أن يتواجد داخل نطاق عمل جماعة مرؤوسيه ومن حوله مجموعة من الظروف والأحوال لمصنعه حيث يشعر أفراد الجماعة بأنهم يواجهون صعوبات ومشاكل عن قصد وعمد يساعد القائد على التأثير في الجماعة ذلك لأن جهد القائد هنا يتجه لأن يجعل من هذه الصعوبات نفسها المخرج الذي يتحمس به مرؤوسيه ليكتشفوا أو ليطبقوا الاتجاه الذي يريده القائد، وهذه الوسيلة هي عملية السماح للناس ــ عن قصد ــ بأن ينغمزوا في المتاعب والسماح للتجربة أن تعلمهم ما تضمنه منطقيا من دروس.

وفي بعض الظروف تكون هذه التجربة بمكانة الوضع السليم، ومع أنه من الضروري أن يزن القائد هنا تكاليف هذه الوسيلة إلا أن هناك الكثير من المواقف التي يتضح معها أي أنه لا وسيلة أخرى غير هذه لتعليم الناس.

القيادة في الجماعة تتخذ صورتين إما استبدادية أو ديمقراطية وإن نجاحها بوجه في كلتا الحالتين يتوقف على مد إشباع القائد لحاجات الأعضاء الأساسية وكفاءة القائد لا يمكنها إشباع كل الحاجات، فتظهر مشاعر العدوانية وعلى القائد أن يعترف بهذه المشاعر العدوانية وبعمل على أن يتخلص منها بطريقة إدارية لكسب هذه المشاعر.

القيادة الاستبدادية قد تكون مفيدة ويسعى الجماعة إلى هذه الطريقة إذا نقصتهم الخبرة الجماعية اللازمة وكان القائد يتمتع بهان فإنهم ف هذه الفترة من حياتهم الجماعية يعتمدون على قائدهم اعتمادا كبيرا ويكون من الخطورة قيادتهم بطريقة ديمقراطية في هذه المرحلة ويصبح الاعتماد الكلي على القائد هو أقوى مقومات مثل هذا الموقف وفي بعض الجماعات ذات الخبرات الجماعية المنحرفة أو الخبرات القليلة، يكون الارتباط بالقائد هو المفهوم الأساسي لتماسك الجماعة، حيث تكون الجماعة غير قادرة على إقامة مثل عليا مشتركة، وبالتالي يصبح القائد هو موضوع تماسك الجماعة أي أن يحل محل (الأنا الأعلى).

غير أننا في خدمة الجماعة لا نقر مطلقا القيادة المستبدة، ونؤمن إيمانا كاملا باتخاذ الأسلوب الديمقراطي وسيلة لتربية الجماعة ونموها، فبينما نقر بأن الجماعة في بعض المواقف لا يمكن قيادتها بطريقة ديمقراطية، فإننا نؤمن أيضا بضرورة توجيه الجماعة حتى نستطيع أن تمارس طريقة الديمقراطية ويتمكن الكثير من أعضائها من الوصول إلى مرتبة تكون كلها موجهة للقائد ولا توجد استجابات بنفس المعدل بين الأعضاء بعضهم ببعض.

أما في الجماعات الديمقراطية فإن كل فرد يستجيب للقائد ولغيره من الأعضاء وفقا لخبرته الخاصة، وذلك بالطبع يوفر للعضو فرص النمو والتقدم[1].

[1]ـ عبد الحميد عطية ـ سلمى محمود جمعة ـ العمل مع الجماعات ـ الدراسة والعمليات ـ المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة ـ اسكندرية (ط)، 2001، ص: 122 ص:123.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

1.4- مجالات الدراسة

1.1.4- المجال المكاني.

2.1.4- المجال الزمني.

3.1.4- المجال البشري.

2.4- المنهج والأدوات المستعملة.

1.2.4- المنهج.

2.2.4- أدوات جمع البيانات.

1.2.2.4 الملاحظة.

2.2.2.4- المقابلة.

1.1.4- المجال المكــانـــي:

لقد تم إجراء هذه الدراسة في مركب القطن والنسيج لمدينة باتنة Cotitex Batna والذي يقع في المنطقة الصناعية للمدينة، ويعد أهم مؤسسة صناعية أنشئت بالولاية منذ الاستقلال.

حيث تم انجاز هذا المصنع في إطار البرنامج الإستعجالي لتصنيع البلاد، وقد وضع حجره الأساسي سنة 1963، وشرع في الإنتاج الفعلي سنة 1966، بقسمين رئيسيين (الغزل والنسيج) بأجهزة ألمانية بلغارية الصنع، ثم تم توسيع المركب إلى أنشطة إضافية ومعدات جديدة ليصبح من أهم المركبات التابعة للشركة الوطنية للصناعات النسيجية؛ حيث أصبح يتكفل بالمراحل الثلاثة لعملية النسيج، من (غزل، نسيج، تجهيز).

ومع بداية 1986 وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات انقسمت الشركة الأم " Cotitex" إلى عدة مؤسسات حيث انبثقت عنها مؤسسة الصناعات النسيجية القطنية باتنة متكونة من ثلاث مركبات هامة " مركب المنسوجات قسنطينة ومركب الغزل بريكة، ومركب، م باتنة ".

وإلى غاية سنة 1998 وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية الجديدة تم فصل المركبات الثلاث إلى مؤسسات مستقلة حيث صار المركب الصناعات النسيجية باتنة مؤسسة قائمة بذاتها مستقلة في إطار شؤونها معتمدة على أسلوب لامركزية التسيير.

ويعتمد المركب في تنظيم شؤونه على هيكل تنظيمي وفقا للشكل التالي:



2.1.4- المجال الزمني:

وقد تمت الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الاستطلاعية: وقد دامت يومين تم خلالها التعرف والاطلاع على الوثائق والسجلات لأخذ المعلومات الخاصة بالمؤسسة بالعمال، حيث قمنا بجولة استطلاعية داخل الورشات المختلفة للتعرف على مختلف المراحل التي تمر بها عملية الإنتاج ومن خلال هذه الدراسة الاستطلاعية وطبقا للمعلومات التي استقيناها من واقع

المؤسسة ومن المقابلات الخاصة مع بعض المسئولين لاسيما نائب مدير المستخدمين تم تعديل استمارة البحث بشكل يمكننا من تحقيق الهدف من الدراسة.

المرحلة الثانية: التي دامت أسبوعا كاملا من تاريخ 05/03 إلى 2008/05/09.

تمكنا خلالها من مقابلة المسئولين المباشرين والعمال وجمع البيانات والمعلومات من خلال أسئلة الاستمارة المقابلة وأسئلة المقابلة نصف الموجهة.

3.1.4- المجال البشري:

من خلال الجدول الخاص بالعمال والتقارير المقدمة من طرف المؤسسة سجلنا عدم ثبات المستخدمين، حيث يرجع ذلك إلى سياسة الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي.

حيث كان تعداد المركب يفوق 2100 عامل قبل سنة 1995 ليبدأ في التقلص ابتداء من سنة 1997 ليصل عند تاريخ قيامنا بالدراسة إلى 643 عامل.

حيث يرجع ذلك إلى التغييرات التي عرفتها السياسة الاقتصادية للبلاد والمتجهة نحو الخوصصة، مما نجم عنها القيام بالإجراءات التي تمكن من تسهيل العملية من ناحية وتخفيف الأعباء الناجمة عن ثقل تعداد المستخدمين والمترجمة في كتلة الأجور العالية من ناحية ثانية، مقارنة بمستوى الإنتاج والتسويق الذي عرف تراجعا كبيرا خلال مرحلة التسعينات بسبب انفتاح السوق الخارجية.

وتتكون هيئة المستخدمين من مجموع 643 عامل موزعين كالآتي:

- أعوان التنفيذ 535 أي بنسبة 83,20%
- أعوان المهارة 67 أي بنسبة 10,42%
- الإطارات 41 أي بنسبة 6,37%

وسنرفق دراستنا بوثيقة مبينة لتوزيع المستخدمين مسلمة لنا من نيابة مديرية المستخدمين وبما أن دراستنا الحالية تهدف إلى معرفة دور القيادة المباشرة في رضا

العمال، فإنه من الطبيعي أن يتجه البحث نحو المسئولين والعمال في الأقسام الإنتاجية الثلاثة (الغزل، النسيج، التجهيز).

ونظرا لأن العدد الإجمالي لعمال الإنتاج يقدر بـــ341 عامل موزعين على الأقسام الثلاثة المذكورة كما يلي:

- قسم الغزل 96 عامل.
- قسم النسيج 123 عامل.
- قسم التجهيز 122 عامل.

قمنا بتحديد العينة بناءا على أساس العينة العشوائية الطبقية البسيطة بطريقة التوزيع المتناسب على أساس نسبة 10% وفقا لما وضحه أ.د. علي غربي في كتابه "أبجديات المنهجية "[1].

وقد أسفرت العينة على التمثيل التالي:

- قسم الغزل 10 عمال.
- قسم النسيج 13 عامل.
- قسم التجهيز 11 عامل.

أي بمجموع كلي 34 عامل.

وقد اخترنا فئة عمال الإنتاج على اعتبارات موضوعية على أساس أن العمال الذين يباشرون العملية الإنتاجية هم الأكثر تعرضا لضغوط المسئولين، وبذلك تكون تلك الفئة كفيلة بتغطية كل المؤشرات في حدود موضوع الدراسة.

أما فيما يتعلق بفئة القادة (المسئولين المباشرين) فقد استخدمنا المسح الشامل وذلك استجابة لطبيعة الموضوع التي يتطلب التعامل مع كل المسئولين الذين لهم علاقة مباشرة مع عمال الإنتاج وقدر عددهم بـــ 12 قائد مباشر.

---

[1] ــ أ.د. علي غربي، مرجع سابق، ص: 138.

2.4- المنهج الأدوات المستعملة في الدراسة :

1.2.4- المنهــج:

انطلاقا من موضوع دراستنا وفهمنا للمنهج كما يعرفه أ.د. غربي بأن المنهج " هو الطريقة الذي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة "[1].

لذلك الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج، إنما طبيعة المشكلة المراد بحثها وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة بين متغيراتها، والأهداف التي يضعها الباحث للدراسة من أجل تحقيقها هي التي تفرض عليه الأخذ بمنهج دون غيره.

إن المتغيرين الرئيسيين في دراستنا هما دور القيادة ورضا العمال.

غير أن قياس تأثير نمط القيادة على الرضا غير ممكن لهذا فإن استنتاجنا لدور القيادة على رضا العمال سيكون مبنيا على استجوابات العمال والقادة.

انطلاقا من هذه المقدمات يتضح أن المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب لهذه الدراسة حيث لا يمكننا الوقوف على دور أسلوب القيادة المعمول به داخل المؤسسة موضوع الدراسة إلا من خلال وصف الواقع.

إن الدراسات الوصفية هي التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة أو بوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري أو أي نوع من الظواهر التي يرغب الشخص في دراستها[2].

ولكي يكون الباحث أقرب إلى الدقة، يجب أن يتعدى مستوى الوصف إلى تحليل الظواهر الموصوفة والكشف عن وجود العلاقة التي بينها.

فليس الهدف من هذه الدراسة هو وصف الأسلوب القيادي ونمطه وإنما الكشف عما إذا كانت هناك علاقة بين الأسلوب القيادي ودوره في رضي العامل لمعرفة العوامل الإشرافية التي تساهم في رفع مستوى الرضي والعكس وذلك بتحليل مختلف الاستجابات الصادرة عن القادة والعمال.

---

(1) – أ.د. علي غربي، المرجع السابق، ص: 73.

(2) – عمر محمد التومي الشيباني، مناهج البحث الاجتماعي، الشركة العامة للنشر والتوزيع الإعلامي، طرابلس، ط2، 1975، ص: 113.

وإلى جانب المنهج الوصفي اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية في عملية تفريغ البيانات وتبويبها في جداول بسيطة وأخرى مركبة.

"فالإحصاء أسلوب منظم للتفكير يعتمد على جمع الحقائق المتعلقة بالظواهر موضوع الدراسة تسجيل البيانات التفصيلية على هيئة رقمية ومعالجتها بوسيلة علمية لاستخراج المقاييس في وقت مناسب لتساعد على إظهار النتائج والاحتمالات بصورة سليمة واضحة يسهل بها الكشف عن المؤشرات التي تتحكم في هذه الظاهرة[1].

ومما لا شك فيه أن البيانات الرقمية تساعدنا في تنظيم البيانات وعرضها تمهيدا لتحليلها وتفسيرها.

4.2.2 أدوات جمع البيانات:

قد لا يختلف اثنان بان نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث إن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة ولكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه، عليه أن يختار الأدوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتوافق معه. وفي دراستنا لموضوع بحثنا فإننا استخدمنا الأدوات التالية

1.2.2.4 - الملاحظة:

تساعد الملاحظة على جمع المعلومات المتصلة بسلوك أفراد العينة، إذ أن الباحث يلاحظ ما يحدث ويسجل ملاحظاته ومشاهداته كما عايشها في الواقع، وقد مكنتنا الملاحظة البسيطة التي قمنا بها داخل المؤسسة من معرفة ظروف العمل وكيفية أداء العمال لواجباتهم المتصلة بالعمل، وطبيعة العمل داخل الأقسام الانتاجية، كما ركزنا ملاحظاتنا على أفراد العينة من خلال تصرفات القادة مع العمال وطبيعة العلاقة السائدة بينهم وما يصدر عن الجانبين من سلوك واستخدمنا الملاحظات كدلائل حية تدعيمية لما يدلي به المبحوث.

---

[1] محمود محمد صفوت-مراحل البحث الإحصائي مكتبة الانجلو المصرية القاهرة ط1 سنة 1982ص3

2.2.2.4 - المقابلة:

أ-المقابلة النصف موجهة:

عبارة عن دليل مقابلة يتضمن قائمة من الأسئلة المتنوعة يوجه الباحث من خلالها مقابلاته حيث تسمح للباحث كشف النقاب عن المواضيع والأحداث الغامضة.

وكان الدليل عبارة عن أسئلة يحاول من خلالها القادة إعطاء رأيهم حول طبيعة العمل وأداء العامل وكيفية التعامل مع العامل في الورشة بالإضافة إلى بعض الجوانب ذات الصلة بالقيادة والتي لم يتضمنها دليل المقابلة .

ب-المقابلة الحرة:

استخدمنا هذا النوع من المقابلات مع مسئول المستخدمين الذي أفادنا بمعلومات من حيث نشأة المؤسسة وقوائم العمال والمشرفين ومع بعض الإداريين الذين أجابوا عن بعض الأسئلة الاستفسارية التي طرحناها للكشف عن بعض الجوانب المتصلة بالإنتاج ولأداء ودور المشرفين في العملية الإنتاجية بصفة عامة وكل ما له صلة بمجتمع البحث.

ج-المقابلة الموجهة:

تمت هذه المقابلة أثناء تطبيق الاستمارة، حيث ضمت الاستمارة مجموعة من الأسئلة موجهة للعمال تتمحور حول البيانات الشخصية الخصائص الثقافية والاجتماعية والمهنية لأفراد العينة، ثم مجموعة أسئلة تتعلق بأهم العوامل التي تتحكم بالأسلوب القيادي ومؤشرات الرضا، وكانت الأسئلة في مجملها مغلقة حتى يتمكن من الإجابة عليها بوضوح وساعدتنا الاستمارة في الكشف عن اتجاهات العمال نحو القادة ونحو وظائفهم والمؤسسة بصفة عامة

3.2.2.4 الوثائق والسجلات:

أفادتنا هذه الوثائق والسجلات في معرفة تاريخ المؤسسة مجال الدراسة والقوانين الخاصة بعلاقات العمل والأجور والتوظيف، والهيكل التنظيمي وموقعها الجغرافي وبعض الإحصائيات والبيانات المتعلقة بالتغيب واستقرار العمال.

في هذا الجانب الميداني سوف نختبر صدق الفرضيات وسنحاول قدر الإمكان الإجابة عن التساؤلات التي طرحناها في الجانب النظري من الدراسة من خلال تحليل البيانات الكمية التي حصلنا عليها ومحاولة شرحها وتفسيرها والربط بينها وبين الواقع كما لاحظناه.

3.4.الخصائص الاجتماعية والثقافية لمجتمع البحث:

ساعدت البيانات الخاصة بالخصائص الاجتماعية والثقافية للعمال في فهم وتفسير البيانات المتحصل عليها، ذلك أنها متغيرات قد تؤثر على إجابات العمال.

الجنـــس:

أفراد مجتمع البحث كلهم ذكور نظرا لطبيعة العمل وبالتالي استغنينا عن السؤال الخاص بهذا المتغير.

أ-جدول رقم (1) يبين أعمار أفراد العينة:

الفئات	المتوسط	التكرارات	النسبة
50-40	45	9	26.47
50-60	55	22	64.70
60-70	65	3	8.82
المجموع	34	34	

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية العمال يفوق سنهم 50 سنة، بينما نجد فئة الشباب منعدمة تماما، وهذا طبعا راجع إلى قدم المؤسسة وغياب سياسة تجديد العامل البشري الذي يقوم باستخلاف الجيل القادم على التقاعد.

ولقد حافظت المؤسسة على جزء من العمال المنتخبين الذين وصلوا سن التقاعد بهدف ضمان ديمومة تموين زبونها الوحيد الذي تربطها به عقود.

وخلال استفسارنا من مسئولنا المستخدمين عن السبب في عدم تجديد الهيكل البشري، أوضح بأن ذلك راجع للظروف التي تمر بها المؤسسة

وهذا يعني غياب فرص التوظيف في هذه المؤسسة.

3.4.الخصائص الاجتماعية والثقافية لمجتمع البحث:

ساعدت المعلومات والبيانات الخاصة بالخصائص الاجتماعية والثقافية للعمال في فهم وتفسير البيانات المتحصل عليها، ذلك أنها متغيرات قد تؤثر على اجابات العمال.

1.3.4.الجنس: عينة مجتمع أفراد مجتمع البحث كلهم ذكور نظرا لطبيعة العمل وبالتالي استغنينا عن السؤال الخاص بهذا المتغير.

2.3.4.السـن:

ب - الجدول رقم (2) يبين أعمار العمال:لمجموع المصنع.

الفئات	المتوسط الحسابي	التكرارات	النسبة%
40-30	35	49	7.62
50-40	45	261	40.59
60-50	55	395	49.76
65-60	62.5	13	2.02

ج- جدول رقم (3) يبين الحالة العائلية للعمال:

الحالة العائلية	التكرارت	النسبة%
أعزب	01	2.94
متزوج	33	97.05
المجموع	34	100

الجدول يبين أن العمال من الناحية العائلية متزوجون وأرباب أسر باستثناء القلة القليلة جدا، كما نجد أن فئة الأرامل والمطلقين منعدمة وهذا يشير إلى عامل التماسك الأسري الذي يتميز به أفراد مجموعة البحث وأهمية الأسرة في مجتمعنا بصفة عامة.

د- جدول رقم (4) يبين المستوى التعليمي للعمال:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة%
أمي	9	26.47
ابتدائي	16	47.05
متوسط	7	20.05
ثانوي	2	5.88
المجموع	34	100

نلاحظ أن أغلب النسبة والممثلة في 73.52% من أفراد العينة مستواهم التعليمي ضعيف جدا وهذا له علاقة بطبيعة العمل الذي لا يتطلب مستوى تعليمي عالي فكل ما يجب أن يعرفه العامل كيفية تشغيل الآلات وموقع الخطر فيها وخطورة بعض المواد الكيمياوية المستعملة في الإنتاج هذا جانب، ويفسر الجانب الثاني بسبب كبر سن العمال الذين ولد اغلبهم خلال فترة الاستعمار.

هـ- جدول رقم(5) يبين الأقدمية في العمل:

الفئات حسب الأقدمية	التكرارات	النسبة%
15-10	-	-
20-15	2	5.88
25-20	8	23.52
30-25	22	64.70
35-30	2	5.88
المجموع	34	100

يبين الجدول أن التشغيل توقف في المؤسسة منذ مدة وحسب تصريح مسئول المستخدمين منذ 1988 وهذا ما يفسر لنا الأرقام حيث نلاحظ أن النسبة الغالبة والممثلة في 64.70% قضوا أكثر من 25 سنة عمل ثم تليه نسبة 23.52 % والتي تترجم لنا عدد العمال الذين قضوا أكثر من 20 سنة خدمة داخل المؤسسة وبالتالي نقرأ من هذه الأرقام مدى آلفة العمال مع ماكيناتهم ومدى استقرارهم في عملهم ربما نجد لها تفسيرا عند تحليلنا للبيانات

وقد تعمدنا إلغاء سؤال الأجر والترقية في العمل بعدما تبين لنا أن أغلب أفراد العينة مستقرة في عملها ولم تترقى بالإضافة إلى التقارب في الأجر حيث يبلغ متوسط الأجر 16000 دينار جزائري تقريبا وفقا للمعلومات المتحصل عليها من نيابة مديرية المستخدمين.

حيث يجتاز عتبة 19000دج أجرة أقدم عامل في المؤسسة والذي تفوق خبرته بها 32 سنة وهذا يترجم تدني مستوى الدخل لدى فئة العمال مقارنة بالمستوى المعيشي الذي يعرف ارتفاعا مستمرا.

و - الجدول رقم (6) يبين كيفية الالتحاق بالمؤسسة:

وسيلة النقل	التكرارات	النسبة%
نقل عمومي	19	55.88
سيارة أجرة	3	8.82
سيارة خاصة	2	5.88
مشيا	10	29.41
المجموع	34	*100

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أن نسبة 55.88% يذهبون لعملهم بوسيلة النقل العمومي من خلال استئجارهم لها تضامنيا، بينما تمثل نسبة 29.41% من يحضرون لعملهم مشيا وهذا لقربهم من مقر العمل، علما أن المؤسسة تخلت نهائيا عن نقل العمال وعوضتهم بمنحة يومية كتعويض على ذلك بمعدل 40دج يوميا وذلك وفقا للمسافات التي يأتون منها

الـفـصـــل الخــــا مـــــس:

أولا: عــرض البيـانـات و تحليلهـا

1.1.5- الأسلوب القيادي.

2.1.5- مؤشر التغيب.

3.1.5- مؤشر الاستقرار في العمل.

4.1.5- مؤشر الانضباط في العمل.

ثــانيـا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

5- خصائص الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة مجال الدراسة:

تطرقنا في تحليلنا النظري إلى الاختلاف الموجود بين الدارسين والباحثين حول الأسلوب القيادي والإشرافي الأمثل لإدارة المرؤوسين.

وأن النمط القيادي الأمثل هو الذي يتماشى ويتفق مع طموح وأماني وتوقعات مجموع العمال المرؤوسين، لكن في الوقت نفسه يجب على القائد أن يحافظ على دوره القيادي لكي لايرضي العمال على حساب أهداف المؤسسة، وهو بالتالي مطالب بتقمص الدورين الرئيسين- العمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الإشراف الجيد وتحقيق رغبات وأمال العمال من جهة ثانية.

ترى هل يلعب القائد في المؤسسة مجال الدراسة الدور نفسه أم أنه يفتقد إلى هذه الصفة.

وهل يستطيع القائد العمالي في المؤسسة مجال الدراسة أن يصل إلى تحقيق الرضا المهني لدى العمال وبالتالي تحفيزهم من خلال ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهل تملك المؤسسة ثقافة في هذا الشأن، هذا ما سنحاول التطرق إليه عند تحليلنا للبيانات الموالية المتعلقة بالأسلوب القيادي.

1.1.5- الأسلوب القيادي:

الجدول رقم (07) يبين الاتصال بين العمال والقادة

الاحتمالات	تكرارات	النسبة %
سهـــــــل	32	94,17
نوعـــا مـــا	2	5,88
صعـــــب	-	-
المجمـــــــوع	34	%100

يبين الجدول أن نسبة 94,17 % من أفراد العينة أن الاتصال بالقائد سهل بينما نرى نسبة 5,88% دون المستوى السهل، بينما لا يوجد أي فرد من أفراد العينة من عبر عن صعوبة الاتصال.

وعليه فإن الاتصال بالمسئول بخصوص المسائل التي لها علاقة بالعمل سهل تماما وهذا لتواجد مكتب المسئول بموقع العمل أي لصيقا بالورشة التي يديرها.

وقد لاحظنا خلال تواجدنا أيام الاستجواب ما يؤكد هذه السهولة.

الجدول رقم (08) مدى استشارة القائد لعماله عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
دائمـــــــا	6	17,64
غـــــالبـــــا	5	14,70
أحيـــانـــــا	-	-
أبـــــــــدا	23	67,64
المجمـــــــوع	34	%100

إن النسبة التي يبينها الجدول تعكس حقيقة ملموسة في الميدان وهي نسبة 67,64 % .

لأن واقع العمل وبرنامج الإنتاج المسطر محكوم بعقود مسبقة مع مؤسسة الجيش الوطني الشعبي، وفقا لمعايير محددة سلفا من طرف الزبون، الذي يشترط نوع معين من القماش وتبقى النسبة التي عبرت على مشاركتها في اتخاذ القرارات والمتمثلة في 32,34% وهي نسبة معتبرة تؤكد ما ذهب إليه المسئولين بأنهم يستشيرون العمال في بعض القضايا وهي تترجم الواقع الذي انبثق منه القادة، حيث إنهم في الأصل أبناء نفس القيم حيث كانوا في نفس المرتبة مع هؤلاء العمال الذين يستشيرونهم لمعرفتهم إياهم لمدة طويلة تجاوزت 20 سنة وبالتالي معرفتهم إياهم أدق معرفة بخصوص قدراتهم التي اكتسبوها مع الوقت، ولاسيما ما تعلق منها في بعض الأخطاء التقنية التي تكون لسبب قدم الآلات أي بمعنى أدق أن المسئولين يستشيرون من يعتقدون أنه سيفيد في التقليل من الأخطاء في الإنتاج المطلوب سواء كان غزل أم قماش أم تجهيز.

الجدول رقم (09) مدى مشاركة العامل لمسئوله في توجيه العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
دائمــــــا	23	67,64
غــالبــــــا	8	23,52
أحيـــانـــــا	2	5,88
أبــــــــدا	01	2,94
المجمـــــــوع	34	%100

إن قراءة النسب المسجلة في الجدول تؤكد حقيقة السياسة والتي تعيشها المؤسسة موقع الدراسة.

حيث تشير نسبة 67,64 إلى المشاركة في توجيه العمل.

وهذا راجع لأقدميتهم في المنصب وبالتالي هم أدرى بنوع المواد المستخدمة وأدرى بطريقة تسيير الآلة.

وقد صادفت طرافة في الموضوع: حيث أوضح لي أحد رؤساء الأقسام أنه حينما طلب من أحد العمال أن يغير موقع العمل رغم أنه استعمل نفس الآلات ونفس الأرقام وجد مضضا من العامل، على اعتبار ألفته الطويلة مع المكان الذي يشغله.

ولذلك فإن توجيه العمل يترك للعمل في أغلب الأحيان ما لم يقع تغيير طارئ من الأعلى.

الجدول رقم (10) يبين إن كان المسئول يوضح القوانين والتعليمات للعمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
دائمـــــــــا	2	5,88
غــــالبـــــا	-	-
أحيـــانـــــا	-	-
أبـــــــــدا	32	94,11
المجمــــــــوع	34	%100

إن نسبة 94,11% التي عبرت بعدم شرح وتوضيح التعليمات من طرف المسئول التي تخص العمل عموما، تؤكد ما أقرت به في الجداول السابقة.

حيث يتميز المصنع بشيخوخة عماله عموما من ناحية ويتميز بنمط إنتاجي محدد ونوعية جد حساسة، بمعنى أوضح أن العامل يعرف ما عليه من التزامات مسبقا، ويكفي تعليق لائحة فوق لوح الإعلانات لكي يطلع عليها العمال ويشرحونها لبعضهم البعض هذا إن وجدت.

بينما يرى المستجوبين أن المؤسسة تسير بنظام روتين ولا يوجد جديد يستدعي الشرح.

الجدول رقم (11) يبين مدى تشجيع المسئول للعمال على العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
دائمـــــــــا	-	-
غـــالبـــا	-	-
أحيـــانـــــا	3	8,82
أبـــــــدا	31	91,17
المجمـــــــوع	34	%100

إن النظام القانوني الذي تسير به المؤسسة والمتمثل في الاتفاقية الجماعية القطاعية والذي يحوي مواد خاصة بتشجيع العمال يؤكد ما ذهبت إليه نسبة 91,17% من العمال الذين عبروا بكل صراحة بأنه لا يوجد تشجيع سواء أنتجت ذهبا أو نحاسا.

بينما تشير النسبة الباقية والمتمثلة في 8,82% إلى وجود بعض التشجيع المعنوي فقط آما المادي فغير موجود أصلا.

الجدول رقم (12) يبين مدى استشارة العامل عند نقله :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
دائمـــــــــا	6	17,64
غـــالبـــا	-	-
أحيـــانـــــا	-	-
أبـــــــدا	28	82,35
المجمـــــــوع	34	%100

ترى نسبة 82,35% من أفراد العينة أنهم لا يستشارون عندما تريد الإدارة نقلهم من موقع إلى آخر، بينما ترى نسبة 17,64% يستشار العامل عند نقله.

وقد ذهبت الأغلبية الباقية للاستشارة بأن العامل المنضبط لا يستشار بينما العامل الذي يتميز سلوك عدواني وتمرد يستشار وتلبي طلباته.

وهذه حقيقة نسبيه نوعا ما يمكن الإشارة إليها بنوع من التوضيح.

حيث أن المسئول يميل إلى من يعمل معه بهدوء ولا يعكر عليه صفو عمله، لذلك يميل إلى تفادي مثل هذه العناصر مع ما تعمله من سلبيات على بقية العمال، من أسى وعدم الرضا.

الجدول رقم (13) يبين مدى التفاهم بين القادة والعمال حول العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
دائمـــــا	1	2,94
أحيـــانــــا	3	8,82
أبــــــــدا	30	88,23
المجمـــوع	34	%100

إن نسبة 88,23% الواردة في الجدول والمعبرة عن غياب سوء التفاهم بين العمال وقائدهم تؤكد ما ذهب إليه في التوضيحات ضمان السابقة.

وهي أن نمط العمل وبرنامج الإنتاج وخبرة العمال وطول عشرتهم مع قادتهم تجعل هذه العوامل كلها مبعدة سوء التفاهم بين الجانبين.

وهذا ما أكده لنا النائب مدير المستخدمين من خلال مقابلتنا له بعد فترة الاستجواب للعمال بأنه تنعدم لديه تقارير سوء التفاهم.

الجدول رقم (14) إشراك العمال في اقتراح طرق جديدة للعمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعـــم	1	2,94
لا	33	97,05
المجمـــوع	34	%100

تعتبر نسبة 97,05% من أفراد العينة المعبرة تأكيدا لما جاء من نتائج في سؤال حول مدى مشاركة العمال في توجيه العمل لأن العمل وبرنامجه يحدد سلفا، والعامل عليه بالاهتمام فقط بالغة والسهر على العملية الإنتاجية دون غيرها من الانشغالات وهذا راجع إلى عامل مهم وهو غياب سياسة إنتاجية متنوعة تنافسية تحتاج فيها الإدارة إلى كل الخبرات من أجل تحسين موقعها في السوق.

وهذا يؤدي إلى نتيجة غير محمودة وهي خمول الأفكار الإبداعية لدى فئة العمال المنتجين الذين يعتبرهم الكثير من الدارسين والباحثين مركز الاهتمام الرئيسي لتجديد وتنويع الإنتاج، وتحسين دور المؤسسة في السوق.

الجدول رقم (15) يبين مدى تفقد القائد ومعرفة إن كانت هناك صعوبات:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
دائمـــا	3	8,82
أحيـانـــا	2	5,88
أبـــــدا	29	85,29
المجمـــوع	34	%100

تشير نسبة 85,29% إلى عدم تفقد القائد للعمال خلال العمل وهذه تترجم حقيقة أساسية وهي ثقة القائد في خبرة مرؤوسيه وقدرتهم على العمل بينما تشير نسبة 8,82% إلى وجود تفقد دائم قد تفسر بعدم استيعاب المستجوب لصيغة السؤال، ومهما يكن فإن

العمال المعبرين على نسبة 85,82% يرون رأي آخر قد يفهم منه نوع من التسبب من طرف المسئول اتجاه عمله.

الجدول رقم (16) يبين كيف وصل القائد إلى مركزه:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
جهوده وكفاءته	4	11,76
بالأقدمية	5	14,70
بمعارفه الشخصية	25	73,52
المجمـــوع	34	%100

إن اطلاعنا على مستوى القادة المشرفين التعليمي والمهني الذي لم يتجاوز المتوسط، والذي أكدوه لنا بأنفسهم من خلال دليل المقابلة.

يجعل نسبة 73,52% التي عبرت بأن القادة وصلوا إلى مراكز المسؤولية بواسطة المعارف.

يؤكد نقاط أساسية أن المرحلة التي مرت بها المؤسسة من تسريح للعمال بطرق التسريح الإرادي وتوقيف التشغيل أدى إلى شغور هذه المناصب من الاختصاصين(*).

كما جعل المناصب القيادية محل طموح من طرف العمال القدامى رغم أن هذه المناصب التي يتولاها المسئولين الحاليين تستلزم شهادة مهندس في قطاع المنتوجات على الأقل في العهد السابق للإصلاحات الاقتصادية.

مما يطرح انشغال أساسي لمؤسسة بهذا الأسلوب في التسيير إلى أين؟

(*) – كان المعهد الوطني للصناعات الخفيفة ببومرداس الممول الرئيس لمؤسسة النسيج بالإطارات التقنية (المطلوبة، مهندس، تقني سامي)

الجدول رقم (17) يبين مدى حرص المسئول على سلامة المواد والأدوات الموجودة في قسمه :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
دائمـــــا	28	82,35
أحيـــانــــا	5	14,70
أبـــــــــدا	1	2,94
المجمـــوع	34	%100

إن نسبة 82,35% ترى أن المسئول يحرص على سلامة العتاد والمواد المستعملة في العملية الإنتاجية وقد أكد لنا كأنه رؤساء الأقسام تذمرهم عن مصالح الصيانة لاسيما الكهربائية بعدم قيامها بالمطلوب منها من الحضور إلى موقع الخلل حينما يطلب منها ذلك، ويرون السبب في ذلك نسبيا من طرف رئيس قسم الصيانة.

وقد حضرت إلحاح رئيس مصلحة النسيج من رئيس مصلحة الصيانة الإسراع بإرسال من يقوم بعملية صيانة لآلة النسيج وهذا يؤكد لنا بعض الشيء مصداقية التصريح الذي أدلى به أغلب العمال.

بينما ترى نسبة 2,94% غير ذلك واعتقادنا أنه تصرح باعتبارات أخرى.

الجدول رقم (18) يبين اهتمام القائد:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
العـــامـــل	3	8,82
الإنتــــاج	29	85,29
الاثنين معــا	2	5,88
المجمـــوع	34	%100

يوضح لنا هذا الجدول مركز اهتمام المسئولين المباشرين حيث تؤكد نسبة 85,29% اهتمام القادة بالإنتاج أكثر من العمال.

فالنسبة منطقية مقارنة بوضعية المؤسسة فمهمتها إرضاء الزبون الاستراتيجي الوحيد.

بالإضافة إلى غياب ثقافة قيادية لدى القادة، فكل القادة مهمتهم ملأ الفراغ في المراكز القيادية بسبب النزيف الذي تعرضت له المؤسسة في السنوات الماضية.

الجدول رقم (19) يبين مدى تفقد القائد ومعرفة إن كانت هناك صعوبات:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
دائمـــــا	2	5,88
أحيـــانــــا	8	23,52
أبـــــــدا	24	70,58
المجمـــوع	34	%100

نلاحظ من خلال نسبة 70,58% التي نرى بأن تقييم المسئولين للعمال غير موضوعي.

تؤكده النسبة التي وردت في الجدول الذي يوضح طريقة وصول المسئول إلى منصبه حيث يرى أغلب العمال بأن المسئولية تعطى بأسلوب العروشية والمعارف والولاة.

وعليه ترى النسبة المذكورة بأن تقييم المسئولين غير موضوعي.

ولابد من الإشارة هنا بأن مسئول المستخدمين كان واضحا معنا في هذا الأخير، حيث قال بأن المؤسسة عرفت في ماضيها صراعات حادة بين النقابيين بهدف الاستيلاء على المناصب القيادية في النقابة من أجل استثمار ذلك في تحقيق المأرب الشخصية وحماية العناصر الموالية والدفاع عليها لدى الإدارة من أجل الحصول على بعض الامتيازات كل هذا يؤدي إلى نتيجة أساسية وهي شعور العمال بعدم موضوعية التقييم(*).

انطلاقا من مفهوم الجهوية السائد للأسف في المؤسسة رغم شيخوختها.

(*) ـ المؤسسة تعيش تحركا عنيفا بهدف الضغط على المسئول الأول في المؤسسة من أجل القيام بإجراءات تبديل لجنة المساهمة الممثلة للعمال في مجلس إدارة المؤسسة.

الجدول رقم (20) يبين مدى رغبة العمال العمل مع قيادتهم الحالية:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعـــــم	29	85,29
لا	5	14,70
المجمـــوع	34	%100

نلاحظ من خلال الجدول ومن خلال نسبة 85,29% أن أغلب أفراد العينة يفضلون العمل مع القيادة الحالية.

وربما يفهم من النسبة تناقض بين هذه النسبة والنسب التي سبقتها.

غير أننا نرى ومن خلال استدراجنا للعمال المنتجين أن السبب يعود إلى عوامل أساسية وهي مدة العمل مع نفس المسئول وبالتالي صارت هناك رابطة معرفة معه بخلاف إذا طلب منه تغير المسئول فهو يرى أن الذي يعرفه خير من الذي لا يعرفه.

كما يرى بأنه لم يبقى له إلا القليل في العمل وبالتالي لا داعي للتغيير وخلق مشاكل من جديد.

الجدول رقم (21): يبين مدى إحساس العامل اهتمام المسئول بنجاحه :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعـــم	34	%100
لا	-	-
المجمـــوع	34	%100

إن قراءة النسب الواردة في الجداول المذكورة تعطي انطباعا دقيقا لمستوى المعاملات بين العمال والمسئولين المباشرين.

حيث يرى كامل أفراد العينة إلى استقبالهم من طرف مسئولهم عندما يريدونه للأمور الشخصية.

وقد لا يتعدى هذا الطلب البوح بمشكلة أو طرح انشغال شخصي، وهذا ما تفسره نسبة 85,79% من أفراد العينة الذين يطلبون قضاء أمور شخصية من المسئول بمعنى آخر ليس كل من يطلب المسئول للأمور الشخصية بالضرورة يطلب قضاء حاجة.وهذا ما تفسره أرقام الجدول التالي.

الجدول رقم (22): يبين المعاملة بين القائد والعمال :

الأبعاد / الاحتمالات	هل يستقبلك لأمور شخصية إذا طلب منه ذلك		هل حدث أن طلبت منه خدمة شخصية		في تقديرك هل المسئول متفهم لظروف العمال	
	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%
نعـــم	34	%100	5	%14,70	31	91,71
لا	-	-	29	%85,29	3	8,82
المجمـــوع	34	%100	34	%100	34	%100

الجدول رقم (23): يبين مدى رضا العمل عن تحقيق طلبه

الاحتمالات	التكرارات	النسبـة %
نعـــم	31	91,17
لا	3	8,82
المجمـــوع	34	%100

كما تشير نسبة 91,17% إلى رضا العمال على أسلوب تفهم مسئولهم لظروفهم بينما تشير نسبة 8,82% عكس ذلك وهنا لابد من القول.

أن مستوى مسئولية المسئول في الهيكل التنظيمي وبعده عن مركز القرار الفعلي تجعل منه شخص فاقد لما هو مطلوب منه وبالتالي وجدنا أن رضا العمال عن أسلوب التفهم يخالف رضاهم على مدى تخفيف طلباتهم الشخصية فمثلا قد يطلب العامل من رئيس قسمه قرض اجتماعي المسئول المباشر يقوم بإجراءات تحويلية إلى المصلحة المعنية مع كامل إجراءات الموافقة، حينما يصل إلى المصلحة المعنية بذلك يجد

صعوبة في التلبية لسبب من الأسباب، وهنا نجد تفهم العمال لقدرات رؤسائهم، في الموضوع وبالتالي إعفائهم من مسئولية عدم التلبية، ونعتقد أن هذه النقطة يسودها نوع من التعاطف المتبادل بين الجانبين على اعتبار أن فاقد الشيء لا يعطيه.

لذلك نخلص أن الأقدمية الطويلة بين العمال ورؤساءهم جعلت منهم شبه عائلة مع ما يشوبها من ثغرات.

خلاصة خصائص الأسلوب القيادي :

مما تقدم نستطيع تلخيص خصائص الأسلوب القيادي في المؤسسة مجال الدراسة وهذا بعد مناقشة القوائم الكمية المتوصل إليها حسب المحورين التاليين:

أولا: إن القادة المباشرين يسهلون اتصال العمال بهم فيما يتعلق بأمور العمل، وقد أشرنا أن ذلك يرجع إلى طبيعة العمل وخصائص المهمة، ومهما يكن فإن ذلك يدل على اهتمام المسئول المباشر بالعمل، مما يساهم في رضا العمال.

ورغم أن أفراد العينة يرون أن مرؤوسيهم لا يقومن بشرح التعليمات واللوائح المتعلقة بالعمل، فإن ذلك يعني إهمال إغفال هذا الجان من طرف القادة وإنما يرجع إلى طبيعة العمل الذي يستدعي مثل هذه المهام وغياب التعليمات أصلا منذ أمد بعيد.

ثانيا: لا يهتم القادة بالصعوبات التي تواجه العمال في مواقع عملهم ليس من باب تجاهل هذه المهمة وإنما الأمر يعود إلى اقتناع المسئول أن العامل له الخبرة اللازمة التي تغنيه على تدخله في الموضوع وهذه حقيقة لأن الخبرة الطويلة للعمال تؤكد ذلك.

تشير مجمل البيانات إلى اهتمام المسئول بالإنتاج ومحاربة تضييع الوقت، هذا الاهتمام يعكس حقيقة أشرنا إليها عند تحليل هذه البيانات إلى ارتباط المؤسسة بعقد يتميز بالصرامة مع مؤسسة ج.و.ش.

ويتضح من مجمل البيانات التي تم جمعها من القادة والعمال أن الدور الذي يلعبه الرؤساء من أجل تحسين مستوى العمل يبقى محدود نتيجة للظروف التي تمر بها المؤسسة، حيث يسود الغموض حول المصير المنتظر للمؤسسة مع غياب سياسة واضحة من طرف الإدارة العامة وتبليغها للقادة المباشرين وبالتالي إيصالها للعمال حول المستقبل وهذه حقيقة أثرت سلبا على الجميع لأنها عطلت الطموح والتحفيز عند الجميع، ويكفي معرفة غياب التشجيع المادي نهائيا من قاموس المؤسسة.

ثالثا: بالنسبة للمعاملة السائدة بين القادة والعمال فقد أوضحت النتائج أن القادة يستقبلون مرؤوسيهم للمسائل الشخصية وقد أكد ذلك القادة، غير أن تلبية الطلبات يبقى محدود لاعتبارات محدودة.

- كما أن معظم العمال لم يطلبوا من رؤسائهم تحقيق مطالب شخصية لقناعتهم بمحدودية رؤسائهم في المجال.

- وأشارت البيانات أن معظم الرؤساء وصلوا إلى مراكز القيادة بأسلوب المعارف الشخصية وليس نتيجة التكوين والتأهيل المهني.

- أشارت البيانات إلى وجود علاقة حسنة بين القادة والعمال.

- يؤكد الأغلبية رغبتهم في العمل مع المسئول الحالي.

- مما تقدم يمكن أن نخلص إلى نتيجة أن معاملة القادة المباشرين لمرؤوسيهم تتميز بالحسنة وتتضمن في مجملها احتراما لمشاعرهم كأفراد.

إن المؤشرات السابقة كلها تساهم في خلق اتجاهات إيجابية للعمال نحو عملهم، لكن هذا لا ينفي وجود بعض المؤشرات السلبية في الأسلوب القيادي والتي قد تخلف اتجاهات سلبية للعمال نحو وظائفهم مثل اللاعدالة واللاموضوعية، حيث لمسنا استياء كبير لدى العمال جراء هذه السلوكات اللامهنية التي كثير ما تحد من قدرات العامل وتحبطه والتي تدفعه في كثير من الأحيان إلى مواجهتها، كرد فعل طبيعي من طرفه بالتهاون والتباطؤ في انجاز العمل والتأخير أو التغيب دون مبرر، مما يؤثر سلبا على رضاه بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة.

إذا فالموضوعية في سلوك القادة عامل أساسي لإنجاح العملية الإشرافية، حيث تجمع كل الدراسات التي تناولت عدم موضوعية التنظيم أو عدم عدالته على نتيجة هامة مؤداها. " أنه أيا كانت النتائج التي تبغي الإدارة تحقيقها من تعمد النظام الإشرافي بدرجة أو أخرى من درجات عدم الموضوعية فإن الآثار السلبية المرتبطة بذلك بشكل مباشر أو غير مباشر قد تفوق هذه النتائج بكثير..."[1]

وقد أكدت الدراسات على أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين عدم موضوعية النظام القيادي والسلوكيات السلبية لدى العمال، والتي لا تفسر إلا بعدم رضاهم.

يمكن في الأخير أن نخلص إلى نتيجة حول الأسلوب القيادي في هذه المؤسسة انطلاقا من الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة للكشف عن طبيعة نمط القيادة والمتمثلة في.

[1] – حمد الدعيج- عبد الناصر حمودة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، المجلد 5، مصر ، ص: 304.

أولا: العلاقة بين القادة والعمال بالنسبة لأداء العمل وتحسينه.

ثانيا: المعاملة السائدة بين القادة والعمال وموقف العمال منهم.

إن نظام القيادة في هذه المؤسسة ليست له ملامح متميزة، فالرؤساء يتبعون أسلوبا قياديا معينا حسب ما تقتضيه الظروف والمواقف المختلفة في العمل، وطبيعة المرؤسين، حيث أكد معظم المسئولين أنه لا يمكن إتباع سلوك معين نحو جميع العمال.

بسبب الثقافة السائدة لدى الجميع.

يمكن في الأخير أن نحمل أهم مميزات الأسلوب القيادي داخل المؤسسة مجال الدراسة في ما يلي:

1. المشاركة العمالية في العملية الإشرافية ضعيفة.
2. المعاملة السائدة بين العمال والقادة حسنة.
3. الأسلوب القيادي يهتم بالإنتاج والإنتاجية ولا يهتم بالعمال.
4. التقييم يتميز بعدم الموضوعية واللاعدالة.
5. درجة قبول العمال للقادة حسنة.
6. يفتقد الأسلوب القيادي إلى مرجعية ثقافية من خلال هذه المميزات نخلص في الأخير أن الأسلوب القيادي المعتمد في المؤسسة مجال الدراسة غير ديمقراطي رغم اهتمامه ببعض الجوانب النفسية الاجتماعية لإعطائه الأولوية للإنتاج في غالب الأحيان ويمكن أن نصنفه ضمن الأسلوب الأتوقراطي الصالح. الذي يتميز في مظهره بالمشاركة والمشاورة والاهتمام بالمرؤوسين فهو كما يقول براون:

" من النوع الرقيق في تعامله مع مرؤوسيه يعرف برضائه حينما يقوم مرؤوسون بعملهم، ولكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدونه "[1].

[1] ــ د.نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص: 160.

2.5- نمط القيادة وعلاقته بتغيب العمال

سنتناول بالتحليل فيما يلي البيانات الخاصة بالفرضية المتعلقة بمؤشر التغيب وسنعتمد في تحليلنا على الغياب الإرادي لأنه هو الذي يعبر على الفعل المعاكس لتعدد العمال اتجاه علاقته برئيسه ومحيطه.

الجدول رقم (24) يبين مستوى تغيب العمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
كثيـــرة	3	8,82
قليلـــــة	31	91,17
منعدمة	-	-
المجمـــوع	34	%100

إن نسبة 91,17% ترى أن نسبة التغيب قليلة وهذا ما تأكد لنا من خلال تقارير التغيب، نسخة مرفقة من نموذج تقرير حول التغيب مرفق بالرسالة والسبب في ذلك لابد من توضيحه.

أولا: أن العمال أفراد العينة كلهم أرباب أسر.

ثانيا: تعد مؤشرا إيجابيا عن وعي العمال بسلبية هذا السلوك المرضي.

الجدول رقم (25) يبين تأثير الغيابات على سير العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
كثيـــرة	18	52,94
إلى حــد مــا	16	47,05
لاتـسـثــر	-	-
المجمـــوع	34	%100

ترى نسبة 52,94% من أفراد العينة المستجوبة بأن التغيب يؤثر على سير العمل بينما ترى نسبة 47,05% إلى حد ما.

والسبب الرئيسي يعود إلى زيادة أعباء إضافية على العمال في العمل حينما يتغيب أحد زملائهم بتكليفهم بضمان سير آلات زملائهم المتغيبين وبالتالي يتأثر العامل في إضافة المجهود بضمان ديمومة تشغيل آلات المتغيب من أجل الإبقاء على مستوى الإنتاج، ولا يتأثر العمل من حيث برنامج الإنتاج.

وهذا ما يفسر تضارب النسبة على اعتبار أن المتأثرين بغيابات زملائهم هم من صرح بتأثر العمل عنده بكثر التغيب.

الجدول رقم (26) يبين أسباب التغيب دون مبرر:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
عائليـــة	8	23,52
شخصيـــة	4	11,76
عدم الرضــا	22	64,70
المجمـــوع	34	%100

ترجع نسبة 64,70% سبب التغيب دون مبرر إلى عدم الرضا أي بمعنى أدق عندما يحدث تذمر من المسئول لسبب من الأسباب، ولا يجد العامل طريقة للتعبير على مشاعره وتفاديا للوقوع في مشاجرات مع مسئوله يفضل التغيب على الوقوع في ذلك.

بينما ترى نسبة 23,52% أن التغيب دون مبرر قد يحدث لسبب أمور عائلية طارئة ولم أتمكن من الحصول على رخصة وهنا لا بد من الإشارة إلى نقطة أساسية وهي أن نقص تعداد العمال أدى إلى عدم التساهل في منح ترخيصات بالتغيب للعمال المنتجين.

الجدول رقم (27) يبين كيفية مواجهة المسئول للغيابات المتكررة للعمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
الخصم من الأجر	34	%100
التحسيس بالمسئولية	-	-
التحــذيــر	-	-
المجمـــوع	34	%100

إن نسبة 100% من العينة تؤكد صرامة الإدارة مع ظاهرة التغيب.

وهذا راجع كما أشرنا في تحليلنا للجدول السابق إلى التقليل الفعلي من ظاهرة تغيب العمال المنتجين لاسيما وأن أفراد العينة الذين استجوبناهم أكدوا لنا حقيقة وهي أنهم أرباب أسرة وأن مستوى المعيشة لا يسمح لهم إطلاقا في التخلف عن العمل، بل أكد لنا الكثير من أفراد العينة بأنهم يتنازلون حتى على العطل المرضية.

بسبب مساوئ تحصيل التعويض على العطل المرضية وهذه ظاهرة يبدو لنا ستحتاج إلى المزيد من الدراسة لأن العامل المنتج يشعر بنوع من الإجحاف في حقه مقارنة بعمال الإدارة.

والجدول الموالي يوضح لنا ذلك أدق.

الجدول رقم (28) يبين أثر الخصم من الأجر على التقليل من الغيابات :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعـــــم	26	76,47
لا	8	23,52
المجمـــوع	34	%100

يؤكد لنا الجدول حقيقة وهي كما أشرنا في الجداول السابقة إلى تأثير عامل مستوى المعيشة على التغيب وبالتالي أصبح العامل يقرأ كل الحسابات قبل الإقدام على التغيب نسبة 76,47% دليل منهم على ذلك.

بينما ترى نسبة 23,52% غير ذلك وهذه حقيقة لا يمكن تجاهلها فالعامل حينما تواجهه صعوبات ما سواء كانت عائلية أو مهنية ولا يجد تصريح بالتغيب لأن طاقة التحمل تختلف من فرد إلى آخر.

الجدول رقم (29) يبين الحد الذي تؤدي بالعامل إلى التغيب نتيجة سؤ معاملة المسئول:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
إلى حد كبير	23	67,64
إلى حــد مــا	8	23,52
لا تـؤثــر	3	8,82
المجمـــوع	34	%100

تؤكد نسبة 67,64% ما ورد في الجدول المتعلق بأسباب التغيب دون مبرر حيث ترى النسبة الغالبة أن بسبب التغيب يعود إلى عدم الرضا.

وقد أكد لنا ذلك المستجوبين أنه يفضل التغيب على الدخول في مشاجرات وملاسنات مع المسئول.

بينما ترى نسبة 23,52% إلى محدودية التأثر سوء التفاهم بينما ترى نسبة 8,82% إلى عدم التأثر طالما أنه يأتي للعمل ولا يهمه غير العمل.

الجدول رقم (30) يبين مدى مساهمة تسامح المسئول مع العمال في كثرة التغيب :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
دائمـــــا	29	85,29
إلى حــد مــا	3	8,82
لا يســاهــم	2	5,88
المجمـــوع	34	%100

ترى نسبة 85,29 من أفراد العينة أن تساهل المسئول مع ظاهرة التغيب يؤدي بالضرورة إلى التغيب لاسيما أن العمل المكلفين به مرهق للغاية ومضر حتى بالصحة.

بينما ترى نسبة 8,82% إلى محدودية تأثير التسامح الناجم على كثرة التغيب وترى نسبة 5,88% غياب تأثير التسامح لأنهم يعتقدون أنهم يعملون من أجل إرضاء الله من أجل الحصول على خبزة حلال.

الجدول رقم (31) يبين تأثير عدم رضا العمال على المسئول كسبب في كثرة التغيب :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعـــــم	23	67,64
لا	11	32,35
المجمـــوع	34	%100

يوضح لنا الجدول الحالي ما ورد في الجدول رقم 26 المتعلق بتحديد أسباب التغيب دون مبرر.

وهذا يؤكد تطابق في التسمية إلى حد ما حيث تشير نسبة الجدول إلى67,64% أي سوء معاملة المسئول سببا من أسباب التغيب الرئيسية، وتشير نسبة 67,64% في الجدول السابق إلى عدم الرضا.

وهذه حقيقة أشارت إليها كثير من الدراسات السابقة بأن الرضا على القيادة سببا من أسباب التقليل من التغيب والعكس يؤدي إلى نتائج عكسية.

مما سبق يتضح لنا أن نمط القيادة له علاقة بظاهرة التغيب حيث أوضحت النتائج:

1. سوء العلاقة مع القائد يساهم إلى حد كبير من تغيب العمال.
2. تسامح المسئول يزيد في التغيب.
3. الخصم من الأجر عند التغيب يساهم إلى حد كبير في التقليل من التغيب.
4. إحساس العامل بغلاء المعيشة بدفعة إلى عدم التغيب.

يمكن القول أن نمط القيادة له تأثير على التغيب على اعتبار العلاقة الحسنة تقلل من التغيب والحزم في مواجهة الغيابات بالخصم يقلل من التغيب.

نخلص إلى نتيجة وهي وجود علاقة بين سوء معاملة المسئول والانقطاع عن العمل.

فالسلوك الجيد للقادة يؤدي إلى الرضا عن العمل. وبالتالي التقليل من التغيب.

3.5- علاقة القيادة بالاستقرار في العمل:

سنتناول بالتحليل في البيانات الموالية لمعرفة ارتباط نمط القيادة في استقرار العمال، كمؤشر من مؤشرات الرضا.

وفي الحقيقة ليس سهلا التسليم أن نمسك العامل بعمله له علاقة مباشرة بنمط القيادة لو يود عوامل متداخلة.

وأهم عامل يمكن إضافته إلى تدعيم الاستقرار في العمل هو النقص الحاد في فرص العمل خارج المؤسسة.

وبالتالي قبول الأمر الواقع مع سلبيته خير من الوقوع فيما هو أخطر

الجدول رقم (32) يبين نسبة العمال الذين غيروا أماكن عملهم :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعـــــم	8	23,52
لا	26	76,47
المجمـــوع	34	%100

نلاحظ من الجدول أن ظاهرة الاستقرار في منصب العمل موجودة بنسبة 76,47% وتشير نسبة 23,52% إلى انتقالهم من أقسام أخرى.

وقد تأكدنا أن أغلب أفراد العينة قضوا فترة عملهم في نفس المنصب الذي وجدناهم فيه خلال الاستجواب ونتائج الجدول الموالي تكشف أدق على أسباب الانتقال من أقسام أخرى.

الجدول رقم (33) يبين أسباب تغيير العمال لأماكن عملهم :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
سوء معاملة المسئول	-	-
لأن الإدارة أرادت ذلك	7	87, 5
لأن المنصب لا يتناسب مع قدراتي	1	12,5
المجمـــوع	34	%100

كما أشرنا في الجدول السابق أن الجدول الحالي تشير أن نسبة الذين غيروا مواقع عملهم ليس لسبب إرادتهم وإنما لأن الإدارة أرادت ذلك بهدف تدعيم الإنتاج.

وهنا لابد من الإشارة إلى نقطة أساسية وهي غياب سياسة التكوين والتأهيل لدى المؤسسة من أجل تحسين مستوى العامل المهني والاجتماعي، فيكف يفسر ثبات العامل على نفس المنصب الطي عين فيه منذ 30 سنة دون تغيير وإننا نؤكد هنا الغياب التام لاهتمام بنتائج الدراسات الاجتماعية والتقنية المتعلقة بالموضوع التي تدعو إلى ضرورة الاهتمام بالعامل في جانبه المهني حتى يشعر بدوره الاجتماعي في المؤسسة

الجدول رقم (34) يبين دور القائد على استقرار العمال :

الاحتمالات	إلى حد كبيـر		إلى حـــد مــــا		لا يؤثــر		المجمـــوع	
الأبعـــاد	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%
دور المسئول في ترغيب العامل على البقاء في منصبه	23	67,64	6	17,64	5	14,70	34	100
المشاركة في توجيه العمل	29	26,47	2	5,88	23	67,64	34	100
سوء معاملة المسئول	23	67,64	7	20,58	4	11,76	34	100
المراقبة الدقيقة	25	73,52	3	8,82	6	17,64	34	100

توضح بيانات هذا الجدول إلى دور القائد في استقرار العامل في عمله حيث ترى نسبة 67,64% من العمال بأن أسلوب إدارة المسئول لعمله تجعلهم يتمسكون بمناصب عملهم أكثر من عدمها.

كما تشير نسبة 67,64% إلى تأثير سوء معاملة المسئول للعمال على تغير موقع العمل، وهذا تؤكده نسبة :73,52% المتعلقة بالمراقبة الدقيقة للعمل والتي يعتبرها العامل إنقاص من شأنه وسوء ضن به والتقليل من شخصه- أي يترجم ثقة العامل بنفسه وإدراكه لأهميته في عمله.

بينما تشير نسبة 26,24% أن إشراك العامل في توجيه العمل يحفزه على الاستقرار في عمله.

بينما ترى نسبة 67,64% إلى عدم تأثير ذلك في استقرار العامل في عمله وهنا لابد من الاعتراف أن لمستوى العامل التعليمي دور حساس في شعوره بهذا الدور.

فيرى في السؤالين المشار إليها سلفا تأثير القائد بينما يرى في عدم إشراكه في توجيه العمل أي تأثير لأنه يعتقد أن المسئول هو المعني بتوجيه العمل لأن العامل يطبق ما يؤمر به ويرى في غيرهما قضية معاملات شخصية، فحينما يكون جيدا يجعل العامل يرغب في الاستقرار أكثر.

وخلاصة الأمر أن مستوى تكوين القائد ومدى وعيه بدوره الإشرافي يجعل منه قائدا مميزا.

كما يلعب تعليم العامل وتأهيله مهنيا دورا حساسا في تمييز ما هو مطلوب منه وما هو منتظر من قائده.

ونعتقد أن على المؤسسة دور كبير في هذا المجال أن إرادات الاستمرارية.

الجدول رقم (35) يبين مدى رغبة العامل في العمل مع مسئول جيد رغم ظروف العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعـــــم	32	94, 11
لا	2	5, 88
المجمـــوع	34	%100

نلاحظ من الجدول أن نسبة 11 ,94% من العمال يفضلون العمل مع قائد جيد على ظروف العمل سيما ترى نسبة 88 ,5% غير ذلك.

ويرى المفضلين للعمل مع المسئول الجيد على ظروف العمل أن العامل حينما يتعب بدنيا يجد راحة حينما يعود إلى بيته ويستلقي في فراشه بينما لا يستطيع أن يستريح من أعباء المسئول السيئ لأن ذلك سيبقى يلاحقه حتى خارج العمل.

وعليه نخلص أن القيادة لها دور مهم في التأثير على العمال وحتى ولو لم يتمكنوا من التعبير عنها بوضوح.

مما سبق نخلص إلى :

1. ظاهرة استقرار العمال في عملهم موجودة في داخل المؤسسة.
2. يمكن للقادة أن يساهموا في استقرار العمال في أماكن عملهم.
3. الإدارة هي السبب الرئيسي في تحويل العمال من قسم إلى قسم وفق متطلبات الإنتاج.
4. لظاهرة الاستقرار ولسوء معاملة القائد علاقة قوية حيث يفضل العمل مع مسئول جيد رغم سوء ظروف العمل.

مما تقدم يمكن القول أن فرضية القيادة تساهم في استقرار العمال بقبوله.

4.1.5- نمط القيادة بانضباط العمال:

إن اهتمام العامل بعمله والالتزام بقواعده المحددة من طرف الإدارة وجماعة العمل يحتاج إلى جو ملائم يهيئه بطبيعة الحال قائد الجماعة داخل التنظيم، وانطلاقا من هنا افترضنا أن القيادة لها علاقة بانضباط العمال، وعلى أساس أن المؤسسة تمثل مجموع من العلاقات فإنه من غير الممكن أن تسير بدون شخص ينظم الإجراءات اللازمة لتعديل السلوك وفقا لقواعد محددة.

الجدول رقم (36) يبين حرص المسئول على عدم ضياع الوقت:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
دائمـــــا	31	91,17
أحيـــانـــا	3	8,82
أبـــــــدا	-	-
المجمـــــوع	34	%100

إن نسبة 91,17% من أفراد العينة ترى أن المسئول يسعى دوما إلى عدم ضياع الوقت من طرف العمال، بينما ترى نسبة 8,82% أن المسئول لا يهتم دوما بالوقت ومهما يكن من أمر فإن طبيعة العمل لاسيما عقد المؤسسة مع الزبون يفرض عليها الحرص الدائم على الوقت حتى لا تتسبب في تعطيل الإنتاج.

الجدول رقم (37) أسلوب تعامل المسئول مع العامل الذي لم يقم بعمله:

الأبعـــــــــاد	التكرارات	النسبة %
سيحزرك	32	94,11
يعاقبك	2	5,88
لا يفعل شيئا	-	-
المجمـــــــوع	34	%100

ترى نسبة 94,11% من أفراد العينة أن المسئول يقوم بتحذيري أولا عندما يجدني لم أقم بعملي ولا يعاقب على ذلك إلا نادرا جدا.

بينما ترى نسبة 5.88% أن المسئول يعاقب على عدم القيام بالعمل وهذا ما يؤكد ما ذهبت إليه أصحاب الإجابة الأولى.

على اعتبار الألفة الطويلة بين العمال والقادة من ناحية وضرورة العمل التي لا تستدعي عقوبات من نوع الخصم والإبعاد عن العمل لنقص التعداد الحاد في المستخدمين.

الجدول رقم (38) يبين مدى تأثير عدم التزام العامل بواجباته في الإخلال بسير العمل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعـــــــــم	34	%100
لا	-	-
المجمـــــــوع	34	%100

نلاحظ من الجدول إجماع أفراد العينة بنسبة 100% بأن إخلال العامل بالتزاماته اتجاه عمله يخل بسير العمل ويؤثر ذلك سلبا.

ويعد هذا مؤشرا إيجابيا على وعي العمال بدورهم اتجاه العمل.

وهذا يوضح شعورهم وإحساسهم بمسئوليتهم وبتخفيف العبء على المسئولين.

الجدول رقم (39) يبين مدى تهاون العمال في عملهم:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
دائمـــــــا	-	
أحيـــانــــا	3	8,82
أبــــــــدا	31	91,17
المجمـــــــوع	34	%100

يوضح الجدول الحالي ما استقرت عنه نتائج سؤال الجدول السابق حيث ترى نسبة 91,17% بأنهم لا يتهاونون في عملهم بمعنى أنهم يؤدون واجبهم كما هو مطلوب منهم وزيادة.

بينما يرى القادة المشرفين وجود نوع من التسبب وسط العمال بسبب عوامل متعددة منها نقص تعداد المستخدمين، وتوقيف التشغيل مما جعل العامل يشعر بأنه سمي لاحتياج المؤسسة إليه وبالتالي يعمل وفق هواه.

الجدول رقم (40) يبين مدى مساهمة المسئول في عدم التزام العامل بواجباته:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
إلى حــد كبيــر	18	52,94
إلى حــــد مـــا	6	17,64
لا يـــؤثـــــر	10	29,41
المجمـــــــوع	34	%100

نلاحظ من النسب الواردة في الجدول تباين إلى حد ما في وجهات النظر ولو نسب متباعدة نوعا ما حيث تشير نسبة 52,94% إلى دور القائد في عدم التزام العامل بواجباته وهذه حقيقة يؤكدها الجدول السابق.

بينما ترى نسبة 29,41% إلى عدم تأثير القائد في عدم الالتزام من طرف العامل بواجباته على اعتبار أنه يأتي للعمل من أجل الاسترزاق ووفق ما يمليه عليه دينه وضميره.

بينما ترى نسبة 17,64% محدودية تأثير المسئول في إخلال العامل بالتزاماته.

وهنا تجدر الإشارة إلى دور القائد في جعل العامل يقوم بالتزاماته أحسن من خلال تحسيسه بأهميته من ناحية ومن خلال توسيع الفهم السليم لروح العمل في العقيدة الإسلامية.

وبالتالي إيصال العامل إلى درجة الشعور بالرضا عندما يكون قد أدى واجبه إرضاء لدينه، لأنه حينئذ يرى رضا الله هو ما يرضيه وما يتمنى الوصول إليه.

الجدول رقم (41) يبين مدى مساهمة تسامح المسئول في تهاون العمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
إلى حد كبير	18	52,94
إلـــى حـــد مـــا	6	17,64
لا يــؤثـــــر	10	29,41
المجمــــــوع	34	%100

لقد لاحظنا في الجداول المتعلقة بالتغيب والتهاون في العمل مدى دور القائد في ذلك حسب ما يراه العمال، بأن تساهل المسئول يؤدي إلى التهاون إلى حد كبير.

وترى في الجدول الحالي أن نسبة 61,76% ترى أن تسامح المسئول يؤدي إلى تهاون العمال في عملهم وربما يؤكد هذا ذاك بخلاف نسبة 51,88% ترى أنها لا تتأثر بتهاون المسئول لأنها لا تعمل له بل تعمل من أجل الرزق الحلال.

ومهما يكن فإن النسبة الغالبة تربط التهاون بتسامح المسئول وهذه حقيقة لا يمكن تفاديها في مجتمع بدأت تسود فيه مفاهيم خاطئة حول العمل واعتبار أن التحايل على العمل و استغفال المسئولين إلى غير ذلك من المفاهيم هي نوع من الشطارة.

بينما ترى نسبة 32,35% أن تسامح المسئول محدود نوعا ما في تهاون العمال في عملهم وهي لا تعفي التسامح كلية.

ونعتقد أن قيمة العمل هي جزء من القيم العامة في المجتمع ترتفع قيمته والإحساس بأهميته بارتفاع مستوى الوعي بالقيم عامة.

ونعتقد أن هذا يتطلب مراجعة عامة في شتى المجالات.

الجدول رقم (42) يبين دور المراقبة الدقيقة للمسئول في انضباط العمال :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
إلى حد كبيــر	21	61,76
إلى حــد مــا	11	32,35
لا تــؤثــر	2	5,88
المجمــــــوع	34	%100

يتضح من الجدول أن نسبة 61,76% ترى أن المراقبة الدقيقة تساهم مساهمة فعالة في فرض الانضباط بينما ترى نسبة 32,35% محدودية ذلك، وترى نسبة 5,88% أن القيادة لا تؤثر في فرض الانضباط بل وعي العامل هو من يفرض الانضباط من عدمه.

ونرى أن للقائد دور هام في فرض الانضباط حيث أن القائد إذا لم يكن ملتزما ونموذجا في الانضباط والأخلاق لا يستطيع أن يفرض الانضباط، لأنه حينئذ يكون كمن ينهي عن خلق ويأتي مثله.

وهذه ظواهر صارت مألوفة في مجتمعنا عموما حيث أنه لا يمكن للقائد أن يفرض شيئا هو يفتقر إليه.

الجدول رقم (43) يبين مدى رضا العامل عن أسلوب المسئول في فرض الانضباط :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
دائمـــــــا	8	23,52
أحيـــانـــــا	5	14,70
أبــــــــدا	21	61,76
المجمـــــــوع	34	%100

تبعا لتململ العمال عند طرحنا لسؤال جانبي حول مدى رضاهم عموما على وضع الانضباط في المؤسسة واعتقاد الأغلبية أن المؤسسة تعاني تسببا في المجال وللأمانة نؤكد أن مسئول المستخدمين يؤيد هذا الطرح.

ومن خلال الجدول الحالي ترى نسبة 61,76% عدم رضاها على أسلوب المسئول في فرض الانضباط واعتقادنا أن ذلك يرجع إلى غياب المتابعة السلمية في الموضوع وترى نسبة 23,52% رضاها على الأسلوب المتبع في فرض الانضباط إلى اعتبارات يمكن وصفها بغير الموضوعية.

وترى نسبة 14,70% محدودية أسلوب المسئول في فرض الانضباط إلى تدعيم النسبة الأولى.

وهذا يؤكد وجود عدم رضا العمال على الأسلوب المتبع، حيث يعتقدون أن الانضباط يفرض على البعض دون البعض الآخر.

الجدول رقم (44) يتضمن سؤال عام حول صفات المسئول المحفزة على رضا العمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
أن يكون ديمقراطيا	24	70,58
أن يكون حازمـــا	10	29,41
أن يعمل على إشباع حاجات العمال المادية والمعنوية	34	%100
أخـــــــرى	-	-

إن قراءة النسب الواردة في الجدول تؤكد حقيقة وهي اعتبار العمال أن إشباع حاجاتهم المادية هي رأس الاهتمامات في الوقت الحالي الذي تعيشه الجزائر من غلاء في المعيشة وبالتالي اتفاق كامل أفراد العينة نسبة 100% من أفراد العينة على نفس الإجابة تؤكد الحالة الاقتصادية التي يعانيها العامل في المؤسسة مجال الدراسة:

لاسيما أن متوسط الأجور يعتبر زهيد جدا إذا ما قورن بسنوات الأقدمية في المؤسسة من ناحية ومستوى المعيشة من ناحية أخرى.

لاسيما وأن العمال يقارنون مستواهم دوما بالمحيطين بهم سواء في القطاع الاقتصادي أو قطاع الوظيف العمومي الذي شهد انتعاش نسبي في المدة الأخيرة.

بينما ترى نسبة 70,58% أن الأسلوب الديمقراطي في التسيير يريح العمال ويجعلهم يشعرون بنوع من الرضا.

بينما ترى نسبة 29,41% على أسلوب الحزم في إدارة العمل والعمل على محاربة التسبب لضمان استمرارية المؤسسة ونعتقد أن كل الأجوبة لها أهميتها فكل الذي يرد لا يهمل الجوانب الأخرى من السؤال.

بمعنى أن العامل يريد من المسئول أن يكون ديمقراطيا محاورا حينما يستدعي ذلك وحازما جادا حينما يتطلب العمل الانضباط.

مع ضرورة الحرص الدائم من المسئول على رفع انشغالات مرؤوسيه إلى الأعلى من أجل تحسين الوضع المادي والمعنوي للعمال.

ومما سبق نخلص إلى النتائج الأساسية التالية:

- جميع العمال يقرون بعدم التهاون في عملهم إيمانا منهم بضرورة العمل.
- يلعب المسئول دور أساسيا في انضباط العمال وعدم انضباطهم.
- يساهم تسامح القائد في تهاون العمال إلى حد كبير.
- المراقبة الدقيقة للمشرف تزيد من انضباط العمال.

مما تقدم نستنتج أن الحزم والمتابعة الدقيقة يؤدي في كثير من الحالات إلى نتائج إيجابية لاسيما إذا كان متسما بالعدل والموضوعية.

وبالتالي نعتقد بصدق الفرضية أنه كلما كانت القيادة حازمة كلما كان الانضباط.

مناقشة النتائج العامة للبحث:

إن الغرض من عرض نتائج الدراسة وتحليلها، الوقوف على مدى تحقيق الدراسة لأهدافها، و إن من أهداف الدراسة الوقوف على طبيعة الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة مجال الدراسة و تحديد خصائصه.

فكان التساؤل الرئيسي أي نمط من القيادة يوجد في المؤسسة مجال الدراسة؟

و هل تلعب القيادة دورا أساسيا في تحقيق رضا العامل و بالتالي خلق جو ملائم للعمل، أم أن هناك عوامل خارج نطاق القيادة تلعب دورا أساسيا في تحقيق رضا العمل أم أننا أمام وضع لا يمكن فيه إهمال أي عنصر من العناصر الذي يلعب دورا في ذلك.

و في الحقيقة نحن أمام وضع استثنائي لا يمكن فيه الفصل لفائدة عامل دون إشراك العامل الآخر.

فدراسة دور القيادة في معزل على الظروف المحيطة بها يفقدها الموضوعية و حتى المصداقية

حينما نتحدث على دور القيادة و لا نتحدث على الظروف الاجتماعية المساهمة في تحقيق الذات الإنسانية للعامل نكون أبعدنا عاملا مهما جدا؛ في دراستنا و كذلك حينما نهتم بالدور الاجتماعي للمؤسسة ولا نتطرق لدور القيادة في تحقيق الضوابط الضرورية لديمومة المؤسسة.

فالعامل كائن اجتماعي تحركه حوافز وأمال و رغبات فهو بذلك متفاعل مع كل هذه المتغيرات.

ما يرضيه في موقف قد لا يرضيه في موقف آخر لأن ذلك لا يتماشى مع طموحه.

ومن هنا يأتي الدور القيادي في محاولة لفهم هذه المتغيرات و التفاعل معها بإيجاب حتى يتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.

انطلاقا من هذه المفاهيم يأتي الأسلوب القيادي كعامل رئيسي في تحقيق رضا العامل، ولمناقشة ذلك اتخذنا ثلاث مؤشرات على الرضا العمالي لمناقشتها على اعتبار

أن هذه المؤشرات(التغيب، الاستقرار في العمل، الانضباط) من أهم العناصر التي يمكن اعتبارها كمؤشرات على مستوى الرضا العمالي.بناءا على ذلك انطلقت الدراسة الميدانية للإجابة على فرضيات الدراسة التالية.

وكشفت لنا الدراسة عن مجموعة من النتائج نوردها في ما يلي:

أولا:أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب تفصيلي اقتصادي فني في معظم جوانبه يهتم أكثر بالإنتاج و هذا بتأكيد العمال و المسئولين حيث نجد:

- حرص القادة على عدم ضياع الوقت أثناء العمل بنسبة91.17%
- يهتمون بالإنتاج بنسبة 85.81%
- حرص القادة على سلامة المواد و العتاد بنسبة 82.35%
- مستوى الاتصال بين العمال و القادة بشأن العمل سهل بنسبة 94.17%

نلاحظ أنها كلها نسب عالية و ذات دلالة إحصائية بالتأكيد و انطلاقا منها يمكن القول أن القادة المباشرين يتجه اهتمامهم إلى الإنتاج و العمل بالدرجة الأولى، وكما أكد ذلك القادة أنهم يعملون على تفادي التهاون بممارسة أسلوب الرقابة الدقيقة.

ثانيا:إن اهتمام القادة الشديد بالإنتاج ينفي وجود بعض الاهتمام بالعمال في بعض الأحيان.

وقد أكدت ذلك نسبة100% من أفراد العينة استماع المسئول إلى انشغالاتهم، كما عبرت العينة على اقتناعها بأسلوب لاستماع بنسبة 100%

وهذا يثير بعض التساؤل؛ كيف يكون القائد بهذه الصفة ولا يصنف ضمن القادة الجيدين؟

الجـــــواب:

يكمن في كون القائد كما أشرنا عند تحليلنا للبيانات كمن يحاول إخماد النار بالوسائل التقليدية. فهو لا يملك إلا ذلك.لأنه لا يملك القدرة على قضاء الحاجات الشخصية لمرؤوسيه بسبب غياب سياسة واضحة في المؤسسة تعني بالموارد البشرية.

إذا فالنمط القيادي المعمول به كما أشرنا في السابق يتم بالحس في مظهره بالقيادة في مضمونه. فهو أقرب إلى الأوتوقراطي منه إلى نمط آخر.

ولكي نتأكد من صدق الفرضية السابقة نقوم بعرض نتائج مؤشرات الفرضية الثانية المتعلقة بدور القيادة في التقليل من التغيب حيث تشير نسبة 91.17% إلى قلة الغيابات الإرادية

-أسلوب مواجهة ظاهرة التغيب هو الخصم بنسبة 100%.

-يتسم سلوك القيادة بالحزم في محاربة التغيب و ذلك بالخصم من الأجر مباشرة، وقد وجدنا خلال استجوابنا للعمال أن هذه الطريقة عملت كثيرا على محاربة الظاهرة بسبب غلاء مستوى المعيشة وضعف القدرة الشرائية مما جعل العامل يحسب كل الحسابات قبل الإقدام على التغيب وكان ذلك بنسبة 76.25% وانطلاقا من اعتراف العمال بحسن المعاملة التي يتلقونها من القيادة في مظهرها. باستقبالهم و الإصغاء إليهم ولو لم يكن ذلك في مستوى تذليل الصعوبات و قضاء حوائج شخصية إلا أنه يؤثر إيجابا على العلاقة السائدة بين العمال، وهذا مما لا شك يقلل من الغيابات لأن الدافع إلى الغياب هو سوء المعاملة وذلك بالتأكيد 67.64% من أفراد العينة و بالتالي يعمل حسن التعامل إلى التقليل من الغياب الإرادي.

كما يلعب دور عدم رضا العمال على أسلوب قائدهم كدافع إلى الغياب بنسبة 67.65% و هذا تأكيد لما ورد في الجدول السابق بمعنى آخر يمكن أن نفهم أن القادة يعملون نهج السلوك الحس مع العمال للتقليل من التغيب و هذا قد يؤكد الطرح الأول وهو اهتمام القادة بالإنتاج هو الذي يدفعهم إلى انتهاج هذا السلوك.

وبالتالي يمكن القول أن إحساس العامل بالتقدير ولو معنويا من القائد يحد من ظاهرة الغياب.

إن اهتمام القائد ببعض الجوانب الاجتماعية والنفسية واحتفاظه بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين يدفعهم إلى إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال رضاهم على العمل و بالتالي تواجدهم في أماكن عملهم و بالتالي يمكن التأكيد على أن إشباع

الحاجات المادية و المعنوية للعمال يؤدي إلى التقليل من الغيابات و الأكيد أن رفع مستوى الرضا يتوقف على مجموعة من الشروط قد يتأثر حتى بالشروط الفنية ولكن العنصر البشري له دور الفعال من خلال توفير النظام و تغيب العمال وهذا يؤدي إلى الاعتراف بالعوامل الأخرى قد تؤثر على العامل البشري.ولكي نتأكد من صدق مناقشة نتائج البيانات المتعلقة بظاهرة الاستقرار في العمل.

حيث ارتبطت ظاهرة الاستقرار في العمل في كثير من الدراسات بالإشراف الوثيق الصلة بالعمال و عليه افترضت أن لأسلوب القيادة دورا فاعلا في استقرار العمال وقد وجدنا عند تحليلنا للبيانات أن مستوى الاستقرار في العمل لدى أفراد العينة بلغ نسبة 76.47%

و أن نسبة الذين غيروا أماكن عملهم كانت بسبب رغبة الإدارة بنسبة 87.5%

وهذا يؤكد ملاحظة هامة و هي أن للقادة المشرفين دور هام في الحفاظ على استقرار العمال بنسبة 67.64% و هذا لا ينفي وجود عامل مهم في محافظة العمال على مناصبهم و هو شح سوق العمل من ناحية و كبر سنهم من ناحية ثانية.

و قد أكدت نسبة 67.64% من أفراد العينة أن سوء معاملة القائد تجعل العامل يعمل كل الوسائل من أجل التغير من تحت سقف إشرافه و هذا ما ذهب إليه الجدول السابق مما يعن أن القادة الموجودين في الأقسام في الدراسة يتسمون بالطيبة عموما في معاملاتهم مع مرؤوسيهم مما يحفز العمال على البقاء معهم. وهذا ما أكدته دراسة بيان ما مدى جدوى قبول العمال العمل مع قائدهم الحالي حيث كانت النسبة 85.29% أي بمعنى أدق، أن أسلوب القيادة يعمل على استقرار العمال، وهذا لا يعن أن النمط القيادي في موقع مجال الدراسة يتسم بالديمقراطية بل توجد عوامل متداخلة مع عنصر القيادة كعامل السن و ظروف المعيشة.قد تعمل هذه الدلائل إلى المساهمة في الانضباط مع أسلوب لقيادة في فرض الانضباط .

وقد افترضنا أنه كلما كانت القيادة حازمة كلما كان الانضباط.

انطلاقا من أن مؤشر الانضباط من مؤشرات الرضا التي افترضنا أن القيادة تلعب دورا أساسيا في تحقيق ذلك

وقد سجلنا في المحور:

- حرص المسئول على عدم ضياع الوقت بنسبة 91.17%

- يعمل المسئول دوما على تحذير العامل عندما يخطئ بنسبة 94.19%

- يرى العمال أن المسئول له دور في التزام العمال بنسبة 52.94%

- كما يرون أن تسامحه قد يفهم على أساس ضعف لذا يؤثر في تهاون العمال بنسبة 52.94%

- وسجلنا رضا العمال على الأسلوب القيادي في فرض الانضباط بنسبة 61.76%

إن هذه النسب بتفاوتها إلا أنها تسجل كقرائن كمية هامة للتأكيد على دور القيادة المباشرة في فرض الانضباط.

-قد حاولنا خلال مقابلاتنا مع العمال استشعار و كشف تأثير القادة على انضباط العمال.

إن هذه البيانات تبرز أن القادة المباشرين في المؤسسة مجال الدراسة لهم دور مؤكد في فرض الانضباط

و قد خلصت الدراسة بتوجيه سؤال عام للعمال أفراد العينة لمعرفة رأيهم في صفات المسئول الجيد و قد كانت النتيجة أن 70.58% أن يكون ديمقراطيا و حازما بنسبة 29.41%

ومن خلال ما تقدم نستطيع القول

استقرار العمال في عملهم تلعب القيادة فيه دورا كبير لكنه ليس الوحيد

يساهم حزم القيادة في انضباط العمال

كما يساهم عمل القيادة على إشباع الحاجات المادية و المعنوية في التقليل من ظاهرة تغيب العمال.

الخــاتمـــــة:

يتضح لنا من الدراسة أن للقيادة دورا هاما فير رضا العمال يبرز من خلال مسؤوليته في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإشرافية، وتوفير الفاعلية لتحقيق الأهداف.

والقيادة بمفهومها الحديث ليس وليد فكر معين أو بيئة دون أخرى، ولكن جذوره تمتد إلى الوقت الذي بدأ في التفاعل الاجتماعي و توزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الاجتماعية.

ولم يكن من الممكن لهذا البحث أن يحقق هدفه إلا إذا أحاط بالجهود السابقة في هذا الصدد، وأفاد من تصوراتها وتحليلاتها وتفسيراتها ز نتائجها، فيبدأ من حيث انتهت ليضيف إليها من النتائج ما يتعلق بموقف جديد زمانا ومكانا وما قد يدعمها أو يخالفها مما يساهم في عملية الحفاظ على الاستمرار في البحث العلمي، ويلقي الضوء على الأهمية العلمية لهذه الدراسة.

ولهذا فقد ركزنا اهتمامنا على إبراز المفاهيم التي تبنتها المدارس السلوكية و التي تنظر للعنصر البشري على أنه العامل الحاسم و الفعال في التنظيم، محاولين طرحها كبديل للمفاهيم التي تبنتها المدارس الكلاسيكية و التي تنظر لمشكلات الإنتاج و الكفاءة الإنتاجية على أنه مشكلات فنية وتكنولوجية بالدرجة الأولى، وان وسيلة زيادة كفاءة القيادة و الإشراف تتركز في تحسين أساليب ومعدات الإنتاج.

كما ارتكز منهجنا في البحث على أساس النظرة الشاملة للإشراف، و النظر إليه كوحدة مترابطة بجوانبها التنظيمية و الإنسانية و الاجتماعية،تؤثر و تتأثر بالبيئة التي تنشأ و تعمل فيها...وقد حاولن التأكيد على ضرورة المقارنة بين الافتراضات النظرية وبين ما هو كائن فعلا في التطبيق العملي.وفيما يتعلق بأنماط القيادة فقد تبين لنا أن هذه الأنماط كانت انعكاسا للمفاهيم التي سادت في مراحل مختلفة و أسهمت في توجيه التنظيم نحو الأخذ بنمط معين في مرحلة معينة.

وقد تبين أن الافتراضات التي قامت عليها النظريات الكلاسيكية قد وجهت الاهتمام إلى أن الأفراد العاملين محتاجون إلى إشراف حازم ورقابة شديدة، ومن هنا تتأتى ضرورة إتباع المشرفين لأسلوب الإشراف الأوتوقراطي.

في حين أن الافتراضات التي قامت عليها النظريات السلوكية والحديثة قد وجهت الأنظار إلى ضرورة تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد العاملين على إشباع حاجاتهم المادية و المعنوية و إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق أهداف التنظيم ومن هنا تتأتى ضرورة إتباع المشرفين لأسلوب الإشراف الديمقراطي.

ولقد ارتأينا أن الأسلوب الذي يمتزج فيه النمطين معا، يساعد على جعل المجموعة العاملة في ظله أكثر تعاونا و إيجابية و يرفع رضاها أداءها و القائد الناجح هو الذي يدرك أن الإشراف عملية تفاعل اجتماعي، وان متطلبات القائد الناجح نابع من التفاعل بين شخصية القائد و جميع المتغيرات المحيطة بالموقف الكلي وخاصة المجموعة العاملة وهذا ما أكدت عليه النظرية التفاعلية.

وخلاصة القول أن دراستنا لموضوع دور القيادة المباشرة قد كشفت عن بعض الجوانب الهامة نأمل أن تكون نقطة البداية لدراسات لاحقة أكثر عمقا و أكثر دقة، وعلى الرغم من أننا لم نقم بقياس تأثير القيادة على الرضا تجريبيا، إلا أننا بذلنا محاولة لبناء هذه العلاقة، وكان ما بيناه من علاقات استنتاجا معتمدا على الاستمارة الموجهة للعمال ودليل المقابلة الموجه للمسئولين المباشرين وملاحظة واقع المؤسسة مجال الدراسة والمقابلات التي أجريناها بهذا الصدد.

واستطاعت الدراسة أن تجيب على التساؤلات المطروحة من قبل الباحث، ومن بين التساؤلات المطروحة: ما هو الأسلوب القيادي السائد في المؤسسة مجال الدراسة؟ وهل له علاقة برضا العمال؟

وتوصلنا إلى أنه إشراف فني اقتصادي في معظم جوانبه، اجتماعي بعض الشيء في جوانب أخرى له آثار إيجابية على رضا العمال في بعض الأحيان.

أما التساؤل الذي طرحناه حول النتائج المتباينة التي توصلت إليها الدراسات المتعددة للإشراف والقيادة: هل يرجع هذا التباين إلى اختلاف مجال الدراسة؟ أم إلى اختلاف الأهداف التي كانت ترمي إليها كل منها؟ أم إلى التباين في المنطلقات النظرية؟

من خلال النتائج التي توصلنا إليها، نعتقد أن المنطلقات الإيديولوجية تبقى هي المحرك الفعال في توجيه هذه الدراسات، يعتمد كل باحث على اقتباس نوع من المعلومات والوسائل والمناهج والحلول بما يخدم المبادئ الإيديولوجية المنطلق منها، بالإضافة إلى

اختلاف مجالات الدراسة، فكل مجال يشكل جزء من مجتمع له خلفية تاريخية، ثقافية، اجتماعية تقوم عليه الدراسة وبالتالي فان الاختلاف وارد إلى حد كبير.

في الأخير ارتأينا أن نختم بحثنا بمجموعة من الاقتراحات بنيناها انطلاقا من نتائج الدراسة والملاحظة العامة على مستوى المؤسسة مجال الدراسة، حيث تكونت لدينا مجموعة من الملاحظات لا بأس من إدراجها كتوصيات نرى أنها مهمة للباحث العلمي و للمؤسسات الصناعية الوطنية:

- إن نتائج الدراسة تنطبق على عينة لبحث ولا يمكن تعميمها، لذلك فالحاجة لا زالت قائمة إلى مزيد من البحوث الجادة للوقوف على طبيعة القيادة وتحديد مهام القائد بدقة حتى تكون واضحة للعمال و للمسئولين أنفسهم تسمح لهم بالتحرك وفقا لها.

- ضرورة العمل على تدريب القادة ورفع مستواهم الفني بإحداث دورات تدريبية تسمح لهم باستخدام أساليب جديدة نافعة من أجل رفع مستوى رضا العمال

- ضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في العملية القيادية.

- وضع نظام خاص بالحوافز والمكافآت يستفيد منه العمال ذوي الأداء المرتفع بناء على المقاييس التي تعتمدها المؤسسة، حيث لوحظ أن هناك عوامل كثيرة تتحكم في رضا العمال من أهمها الأجر.

- ضرورة الانتباه إلى الحاجات المختلفة التي يسعى العامل الجزائري لإشباعها والتي تختلف عن الحاجات التي يسعى إلى إشباعها العمال في مجتمعات أخرى غربية.

- ضرورة الاعتماد على الإطارات وعدم تهميشها وتأطير الكفاءات للتحكم فيسير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة.

- تغيير الذهنيات والتصرفات لأن مستقبل المؤسسات مرتبط بحتمية تغير الإنسان في تصرفاته وسلوكاته الذي لابد أن يمس كل أعضاء التنظيم.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع

اِستمارة بحث لفئة العمال

دور القيادة المباشرة في رضا العمال في المصنع

دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج باتنة

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

التنميـــة.

إعداد الطالب:

حكيم أعراب

إشراف الأستاذ الدكتور
دليو فضيل

ملاحظـــة

معلومات هذه الاستمارة سرية لا تستعمل إلا لأغراض علمية

السنة الجامعية 2007- 2008 /1428-1429ه

رقم الاستمارة ...

I بيانات شخصية:

-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

-السن:..........سنة

-الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

- المستوى التعليمي: أمي ☐ ابتدائي ☐

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

-المستوى المهني: بسيط ☐ مؤهل ☐ متخصص ☐

II بيانات حول العمل :

1- أقدميتك بالمؤسسة:.......................

2- هل تلقيت تدريبا على عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم كم استغرقت مدة التدريب ؟ ....شهر ....سنة

3-كيف تأتي للعمل بالمؤسسة ؟

نقل عمومي ☐ سيارة أجرة ☐ سيارة خاصة ☐ مشيا ☐

IIIبيانات حول مدى ديمقراطية القيادة:

4- إذا احتجت لمسئولك لمسألة ذات علاقة بالعمل فكيف يكون الاتصال

سهل ☐ نوعا ما ☐ صعب ☐

5-هل يستشيرك قبل أن يصدر أي قرار يخص العمل؟

دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

6-هل تشارك المسئول في توجيه العمل؟

دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

7-إذا جاءت تعليمات أو قوانين جديدة هل يشرحها المسئول للعمال؟

دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

8-هل يشجعك على العمل؟

دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

9- هل يستشار العامل عند نقله من مكان إلى أخر:

دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

10-هل يحدث سوء تفاهم بينك وبين مسئولك؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

11-هل حدث أن طلب منك أن تقترح طريقة جديدة من أجل زيادة الإنتاج؟

نعم ☐ لا ☐

-في حالة نعم: هل قمت بذلك؟

نعم ☐ لا ☐

- ماذا كانت النتيجة؟ مرضية ☐ غير مرضية ☐

12-هل يمر عليك المسئول من حين لأخر لمعرفة إن كانت هناك صعوبات في العمل؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

13- كيف وصل المسئول إلى مركزه ؟

بجهوده وكفاءته ☐ بالأقدمية ☐ بمعارفه الشخصية ☐

وسيلة أخرى تذكر....................................

14- هل يحرص على سلامة المواد والأدوات الموجودة في قسمه ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

15- حول أي شيء ينصب اهتمام المسئول أكثر؟

المنتوج ☐ العمال ☐ الاثنين معا ☐

16- هل تقييم المسئول للعمال موضوعي ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

17-عموما هل تحب العمل تحت رئاسة هذا المسؤول ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة النفي لماذا؟..

18-هل يستقبلك لأمور شخصية إذا طلبت منه ذلك؟

نعم ☐ لا ☐

19-في حالة نعم هل يستمع لك باهتمام؟

نعم ☐ لا ☐

20-هل حدث أن طلبت خدمة شخصية من القائد؟

نعم ☐ لا ☐ السبب...........................

21-في حالة الإيجاب:هل قام بما طلب منه؟

نعم ☐ لا ☐

22-في تقديرك هل مسؤولك متفهم لظروف العمال؟

نعم ☐ لا ☐

IV بيانات حول التغيب:

23- هل في تقديرك غيا بات العمال؟

كثيرة ☐ قليلة ☐ منقرضة ☐

24- هل تؤثر الغيابات على سير العمل ؟

كثيرا ☐ إلى حد ما ☐ لا تؤثر ☐

25- ماهي أسباب التغيب دون مبرر في رأيك؟

عائلية ☐ شخصية ☐ عدم الرضا ☐ أخرى....................

26- كيف يواجه المسئول الغيابات المتكررة للعمال ؟

الخصم من الأجر ☐ التحسيس بالمسؤولية ☐ التحذير ☐ أخرى...........

27- إلى أي حد تجعلك سوء معاملة المسئول تتغيب؟

إلى حد كبير ☐ إلى حد ما ☐ لاتؤثر ☐

28- هل يساهم تسامح المسئول مع العمال في كثرة التغيب؟

دائما ☐ إلى حد ما ☐ لا يساهم ☐

29-هل تعتقد أن عدم رضا العمال عن المسئول هي السبب في كثرة التغيب؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

V بيانات حول الاستقرار في العمل:

30-هل سبق لك العمل في قسم أخر قبل الالتحاق بهذا القسم؟

نعم ☐ لا ☐

31- في حالة الإجابة بنعم: ما السبب؟

سوء معاملة المسئول ☐ لأن الإدارة أرادت ذلك ☐

لأن المنصب لا يتناسب مع قدراتي ☐ أخرى تذكر................

32-إلى أي حد يمكن للمسئول أن يجعلك ترغب في البقاء في منصبك؟

إلى حد كبير ☐ إلى حد ما ☐ لا يؤثر إطلاقا ☐

33-إلى أي حد يمكن أن تجعلك المشاركة في توجيه العمل ترتبط بعملك أكثر؟

إلى حد كبير ☐ إلى حد ما ☐ لا تؤثر إطلاقا ☐

34-إلى أي حد يمكن لسوء معاملة المسئول أن تجعلك تفكر في تغيير مكان العمل؟

إلى حد كبير ☐ إلى حد ما ☐ لا تؤثر إطلاقا ☐

35-إلى أي حد تجعلك المراقبة الدقيقة للمسئول تفكر في تغيير مكان عملك؟

إلى حد كبير ☐ إلى حد ما ☐ لا تؤثر إطلاقا ☐

36-هل تفضل العمل مع مسئول جيد رغم ظروف العمل؟

نعم ☐ لا ☐

37- في رأيك ماهي الأسباب التي تجعل العمال يفكرون في تغيير مناصب عملهم؟

سؤ معاملة المسئول ☐ عدم تفاهم مع الزملاء ☐ ظروف العمل ☐ شخصية ☐
أخرى ....

VIبيانات حو الانضباط:

38- هل يحرص على عدم ضياع الوقت أثناء العمل؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

39- إذا وجد المسئول أنك لم تقم بالعمل الذي طلبه منك كاملا ماذا يفعل

يحذرك ☐ يعاقبك ☐ لا يفعل شيئا ☐

40-هل تعتقد أن عدم التزام العامل بواجباته يخل بسير العمل؟

نعم ☐ لا ☐

41-هل تتهاون في أداء عملك؟

دائما ☐ أحيانا ☐ لا ☐

42-إلى أي حد يساهم المسئول في عدم التزام العامل بواجباته؟

-إلى حد كبير ☐ إلى حد ما ☐ لا يؤثر ☐

43-إلى أي حد يساهم تسامح المسئول في تهاون العمال؟

إلى حد كبير ☐ إلى حد ما ☐ لا يؤثر ☐

44-إلى أي حد تساهم المراقبة الدقيقة للمسئول في انضباط العمال؟

إلى حد كبير ☐ إلى حد ما ☐ لا تؤثر ☐

45-هل أنت راض عن أسلوب المسؤول في فرض الانضباط؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

46-في رأيك ماهي صفت المسؤول المحفزة على رضا العمال؟

أن يكون ديموقراطيا ☐ أن يكون حازما ☐

أن يكون عاملا على إشباع حاجات العمال المادية و المعنوية ☐

أخرى.....................................

دليل مقابلة موجه للقادة المباشرين:

1-ماهو سنك؟...........

2-ماهو مستواك التعليمي؟ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ عالي ☐

3-متى التحقت بالمؤسسة؟.............

4-كيف وصلت إلى منصبك؟................

5-هل تلقيت تكوينا خاص لتسير العمال

6-هل ترى أن مراقبة العمال بصورة دقيقة و مستمرة ضرورية لانجاز العمل بصورة حسنة؟

....

7-هل تستشير العمال قبل إصدار أي قرار خاص بالعمل؟..................

8-كيف تشجع العمال على أداء العمل؟..................

9-إلى أي حد تساهم في جعل العامل يتمسك بعمله؟........................

10-هل تعتقد أن المشرف يمكنه أن يقلل من نسبة التغيب؟....................

11-هل هناك تسيب في العمل وسط العمال؟...................

12-إلى أي حد يساهم المشرف في جعل العامل ينضبط في عمله؟.....................

13-من المسؤول على توصيل هذا الإحساس إلى العامل؟.....................

14-هل تشعر أن العمال راضين عن عملهم معك؟......................

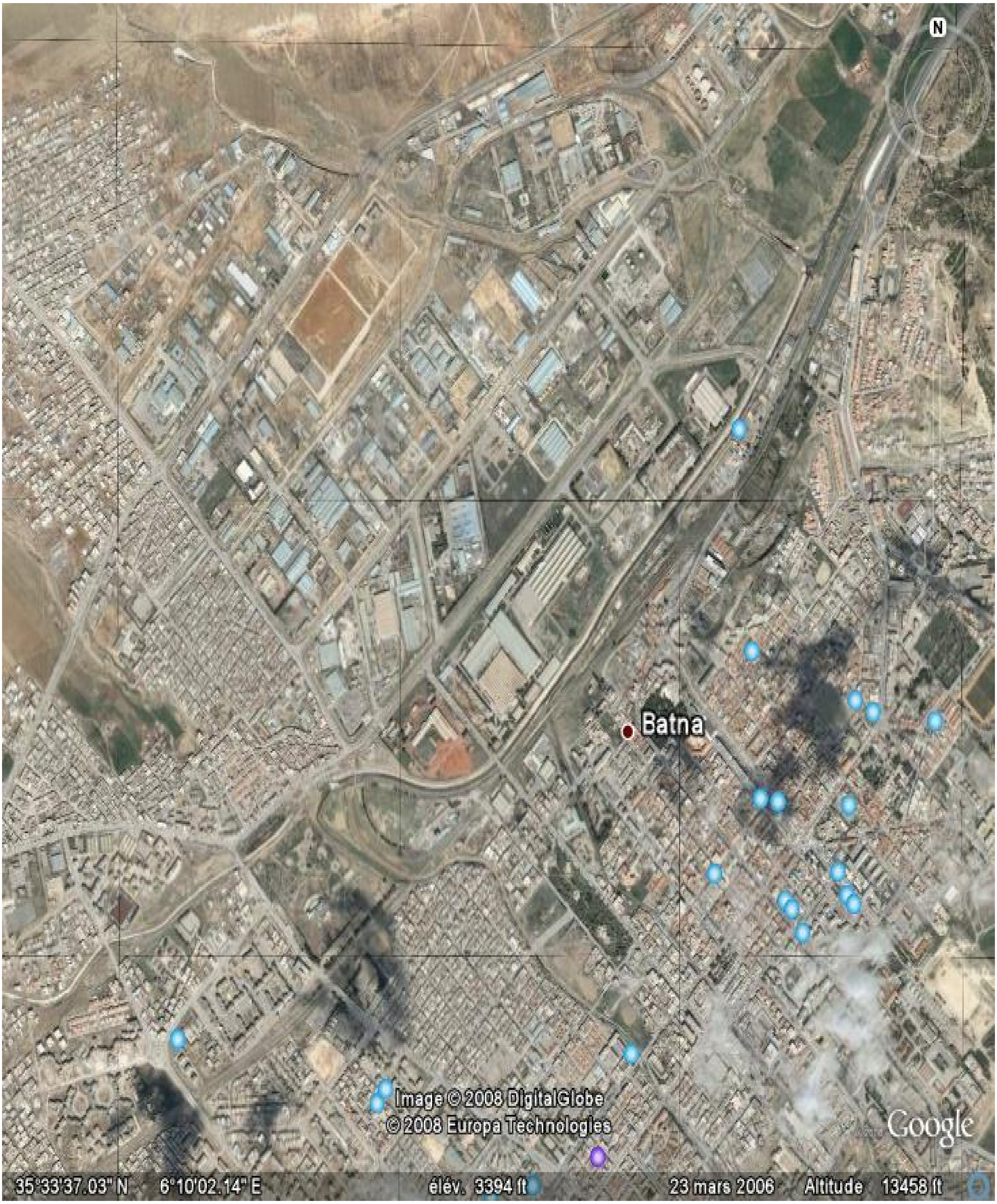
15 هل تواجه صعوبات في أداء عملك؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

16-لو تعطى لك صلاحيات أوسع ماهي الطريقة التي تراها أحسن للتسيير؟

....



صورة لمركب منسوجات باتنة



المنطقة الصناعية باتنة

المـــــــــــــــــــراجـــــــــــــــــــع

1- أحمد خميس عبد الهادي، الإدارة العامة في الدول العربية، الأصول العلمية، دار الفكر العربي، لبنان 1975.

2- أحمد الخشاب، التفكير الاجتماعي، دار النهضة العربية 1981.

3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العامة، دار النهضة العربية، بيروت 1997.

4- أحمد عرفة، أ. سمية شلبي، التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة.

5- أندرودي يزلان ومار لجي ولاس، السلوك التنظيمي والإداري، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، علي محمد عبد الوهاب السعود، معهد الإدارة العامة 1995.

6- بول يوشنريج، مقدمة في الإدارة، ترجمة علي السلمي، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة 1980.

7- مهدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1984.

8- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والإداري، دار الجامعات المعربة، الإسكندرية.

9- حنفي سليمان، (منهج تحليلي ذاتي)، دار الجامعات المصرية،

10- حمد عبد الحارس بنخشوبي وآخرون، تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة الإسكندرية المكتب العلمي للكمبيوتر.

11- خليل عبد الرحمن المعايضة، علم النفس الإجتماعي الظاهر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط،سنة 2000.

12- خليل محمد حسن الشماع وجعفر كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط1، سنة 200.

13- زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980.

14- سفير ناجي، محاولات في التحليل الاجتماعي التشغيل الصناعة التنيمة، ترجمة الأخضر بوغنيوز، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.

15- سليمان محمد الطحاوي، مبادئ الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر العربي، ط1، سنة 1972.

16- د. سهيلة محمد عباس، د.علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، 1999.

17- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات الإسكندرية، الدار الجامعية، سنة 2002.

18- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة، دار غريب.

19- عبد الحميد عطية، سلمى محمود جمعة، العمل مع الجماعات الدراسات والعمليات، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، ط 2001.

20- عبد الرحمن عرب، علم النفس الصناعي، دار المعرفة الجامعية الشطي 1997.
21- عبد الرحمن عون، دراسات في علم النفس المهني الطباعي، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة 2002.
22- عبد الفتاح محمد دريدار، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، بيروت، دار النهضة العربية 1995.
23- عبد الفقار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية، سنة 1995.
24- عبد الكريم ابو مصطفى، الإدارة والتنظيم، المفاهيم الوظائف، سنة 2001.
25- عبد الكريم درويش وليلى للكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو، القاهرة، ط2، 1972.
26- عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإداري مفاهيم وقضايا الإسكندرية المكتب الجامعي الحديثة، سنة 1998.
27- عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية 1984.
28- عبد السلام، علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ط1.
29- علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط1، سنة 2000.
30- عسوب عبد الرحمن، الكفاءة الإنتاجية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1990.
31- عمر محمد التومي الشيباني، مناهج النحو الاجتماعي، الشركة العامة للنشر والتوزيع والإعلام، طرابلس، ط2، 1975.
32- محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1974.
33- محمد شفيق، الإنسان والمجتمع المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مطابع روايال 1997.
34- محمد الشناوي وآخرون، التنشئة الجامعية للعقل، دار الصفا للنشر والتوزيع، عام ط1، سنة 2001.
35- محمد مسلم، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، دار قرطبة، ط1، سنة 2007.
36- محمد صفوت، مراحل البحث الإحصائي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، سنة 1982.
37- محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1986.
38- محمد فتحي 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، سنة 2003.
39- محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق زكي، عل النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1995.
40- محمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل في المهارات الاسكندرية، الدار الجامعية، ط سنة 2003.

41- مصطفى رشدي الناروردي، محمد مصطفى زيدان، الإشراف والاستنتاجية، مكتبة الانجلو، المعربة، مصر، ط1، 1970.

42- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، بيروت، ط1، سنة 1992.

43- المنظمة العربية للعلوم الإدارية، تخطيط القوى العاملة على حساب المستويين الكلي والجزئي، الأردن 1986.

44- الميثاق الوطني الجزائري1976.

45- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني التنظيمي، مطبعة الإدارة العامة، السعودية 1995.

46- د. نواف قسام، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 1999.

ا لــــمـــجـــــــــــلات:

1- محمد عبد المحسن التويجري، أبعاد الرضا الوظيفي لدى عينة من هيئة التدريس، مجلة الدراسات النفسية، العدد 3، الرياض، سنة 199.

2- حمد الدعيج، عبد الناصر حمودة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد2، المجلد 5.

ا لانــتـــــرنــيــــت:

1- أحمد ابن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة والقائد www.said.net/doat assaf/bntm

2- أسعد الآمار، التوافق المهني انعكاس للقيادة الفعالة www.Alyaseer.Net